Public Health Agency of Canada | Agence de la santé publique du Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Division des services de vérification

Juin 2008

Approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique
le 27 juin 2008

Canada

Table des matières

Résumé 1

Conclusion 3

Contexte 5

Objectifs de la vérification 7

Étendue de la vérification 7

Stratégie de vérification 8

Observations 9

Annexe A : Critères de vérification 32

Annexe B : Plan d'action de la direction 35

Cat : HP5-70/2008E

ISBN : 978-1-100-10029-6

Résumé

1. La vérification interne de la gestion des ressources humaines (GRH) de l'Agence a été menée conformément au plan de vérification fondé sur les risques de l'Agence et appuyé par un programme de vérification détaillé conçu pour aborder les domaines de la gestion des ressources humaines qui sont considérés comme les plus importants pour le succès de l'Agence. La vérification visait à examiner la gestion des ressources humaines à titre de responsabilité des gestionnaires et de fonction du personnel. Des entrevues dirigées ont eu lieu auprès de trente-quatre cadres supérieurs et de neuf spécialistes en gestion des ressources humaines. Une enquête a été effectuée auprès du personnel de la Direction des ressources humaines (DRH). Les domaines clés de la gestion des ressources humaines, notamment ceux de la dotation et de la gestion du rendement du personnel, ont fait l'objet d'un examen détaillé.

2. L'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) a été créée en 2004 sous réserve du cadre de gestion des ressources humaines comprenant les lois, les politiques et les lignes directrices applicables à un ministère de la fonction publique. À ce moment, il a été décidé que les services de soutien des ressources humaines seraient fournis dans les régions par Santé Canada conformément à des protocoles d'entente, et par des spécialistes de la DRH de l'Agence installés à Ottawa et à Winnipeg. L'Agence était censée s'en remettre au cadre stratégique de gestion des ressources humaines et aux systèmes d'information de Santé Canada. Ces décisions étaient opportunes, mais elles ne prévoyaient pas de modifications à la législation ni à la structure de responsabilisation visant la gestion des ressources humaines. Dans une certaine mesure, cette situation a également nui à l'établissement d'une DRH assumant des rôles, des responsabilités et une responsabilisation ancrés dans des politiques. Il est important pour l'Agence de disposer d'un cadre stratégique de gestion des ressources humaines pour déterminer la taille, la capacité et les livrables de la DRH, et clarifier les rôles et les responsabilités des gestionnaires relativement à la GRH.

3. L'Agence dispose d'un système de délégation de pouvoirs aux fins de la gestion des ressources humaines. La DRH a en outre informé les organismes centraux de ses exigences en matière de rapport. La DRH a élaboré des plans et des priorités qui concordent avec les priorités de l'Agence. Nous avons constaté que les plans et les priorités de la DRH ne sont pas assujettis à une approbation. La DRH n'est pas tenue de produire un rapport annuel sur ses activités.

4. LA DRH s'efforce de combler les besoins de services et de soutien des gestionnaires en matière de ressources humaines (RH) y compris ceux qui font partie des secteurs clés de croissance de l'Agence. Il convient clairement de reconnaître ces efforts, mais il existe des preuves indiquant que la structure et la position actuelles de la DRH ne lui permettent pas de combler de façon cohérente

et efficace les besoins de l'Agence concernant les services et le soutien liés aux RH. En général, la DRH opère en mode réactif parce qu'elle ne dispose pas de la capacité, du cadre stratégique, des systèmes et des processus requis pour travailler efficacement en partenariat avec les gestionnaires. Cette situation est aggravée par un important roulement de personnel au sein de la DRH et une pénurie de spécialistes en RH qui donnent lieu à l'adoption de solutions à court terme. En outre, un grand nombre de gestionnaires de l'ASPC sont nouveaux et ont seulement une connaissance superficielle des rôles et des responsabilités partagés à l'égard de la gestion des ressources humaines parce qu'ils n'ont pas reçu de formation adéquate. De plus, les gestionnaires n'ont pas reçu l'information et les outils de gestion nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des RH et s'en remettent à des services externes de soutien des RH.

5. La planification des ressources humaines (PRH) fait partie des priorités du gouvernement et constitue un élément clé du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). L'Agence a récemment élaboré la version préliminaire d'un plan intégré des ressources humaines (PIRH) qui comprend des renseignements sur ses employés actuels et indique les pénuries de personnel ainsi que les besoins en dotation. Ce plan précise les options disponibles, notamment la dotation collective, mais il ne fait pas état de toutes les questions et les préoccupations importantes liées aux RH auxquelles l'Agence fait face, telles que le manque d'expertise en matière de classification des postes, l'insuffisance des renseignements sur les ressources humaines, et le recours élevé à des employés occasionnels, à des employés nommés pour une période déterminée et à des nominations par intérim. En outre, le PIRH ne fournit pas de plan d'action détaillé et n'est pas assorti de priorités, d'une description du travail à exécuter, des résultats prévus, d'échéanciers, du nom des personnes responsables et chargées de rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus, ni de la formation en gestion et des outils de gestion requis.

6. L'Agence est tenue d'effectuer ses activités de dotation conformément aux exigences législatives pertinentes et à son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). La présente vérification visait à examiner un échantillon de plus de 1 400 nominations que l'Agence a effectuées en 2007. Cet échantillon excluait toutes les activités de dotation comme les nominations à un poste occasionnel qui n'étaient pas assujetties aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). L'échantillon comprenait des nominations à des postes de direction et à d'autres groupes professionnels.

7. L'examen de la dotation a permis de déterminer que les services de dotation subissent des pressions constantes pour fournir à un grand nombre de gestionnaires de l'Agence les services, le soutien et les conseils importants pour assurer la dotation rapide de leurs postes vacants. Dans de nombreux cas, les gestionnaires concernés ne connaissent pas clairement leurs rôles et leurs responsabilités en matière de dotation ni les exigences relatives à la

documentation des processus de dotation applicables. L'incertitude des gestionnaires à ces égards et les pressions qu'ils subissent pour agir vite les poussent parfois à exécuter le processus de dotation plus rapidement que la procédure documentaire en se disant qu'ils compléteront éventuellement la documentation requise. Cette approche permet d'éviter les retards qui pourraient contribuer à la perte de bons candidats ou à l'insatisfaction de la clientèle, mais elle fait également en sorte que certaines nominations sont effectuées avant que toutes les exigences relatives à la documentation ne soient satisfaites. De plus, le personnel utilise des listes de contrôle pour se tenir au courant de l'état des documents de dotation, mais le volume élevé d'activités de dotation réduit le temps (ou la priorité) qu'il peut accorder au suivi des demandes de documents manquants ou des rappels à ce sujet.

8. Dans l'ensemble, les processus de nomination annoncés étaient mieux documentés que les processus non annoncés. Nous n'avons relevé aucune preuve de tentatives délibérées de contourner les exigences de la LEFP, y compris les exigences relatives aux langues officielles et les exigences de l'Agence en matière de sécurité. Dans certains cas, la justification du recours à un processus non annoncé était inadéquate ou manquante. Dans d'autres cas, les renseignements relatifs à l'évaluation du candidat étaient incomplets ou inadéquats. Certains dossiers ne contenaient pas de déclaration d'impartialité signée et dans de nombreux cas, rien n'indiquait que le contrôle des références requis avait eu lieu. Les dossiers de dotation étaient parfois difficiles à trouver et dans plusieurs cas, il a été impossible de retracer les dossiers de dotation.

9. Nous avons examiné le processus de gestion du rendement des cadres supérieurs de l'Agence. Cet examen comprenait l'étude du processus qui s'applique aux cadres de direction et au personnel exclu MD-MOF5 admissibles à la rémunération au rendement. Nous avons constaté que le processus visant ce groupe est conçu et mis en application conformément aux exigences relatives à la rémunération au rendement et que les évaluations de rendement sont fondées sur des accords de rendement. Dans la plupart des cas cependant, le modèle établi par l'Agence n'est pas utilisé comme prévu et il est donc moins certain que les priorités du greffier et de l'Agence sont abordées adéquatement. Ces accords de rendement, qui sont habituellement élaborés par le gestionnaire et abordés avec le superviseur, ne suivaient pas un mode de présentation normalisé, et les engagements clés et permanents n'y étaient pas toujours décrits en termes mesurables. Un grand nombre des évaluations de rendement ne comprenaient pas d'évaluation narrative à l'appui de la cote attribuée. Le processus de gestion du rendement s'applique à tous les cadres de direction et au personnel exclu MD-MOF 5, mais il exclut presque tous les 31 participants aux échanges de personnel, même si plusieurs d'entre eux occupent des postes clés.

Conclusion

10. L'Agence, qui a été établie il y a moins de quatre ans, a réalisé des progrès

substantiels pour renforcer ses capacités. Toutefois, afin de réduire le risque que l'Agence ne dispose pas du personnel qualifié requis pour s'acquitter de son mandat, elle doit continuer de renforcer considérablement ses capacités. L'efficacité des mesures prises à cette fin, sous réserve du cadre de gestion des ressources humaines comprenant les lois, les politiques et les lignes directrices applicables à un ministère de la fonction publique, dépendra de plusieurs facteurs, dont les suivants :

- une fonction des ressources humaines en mesure de fournir le leadership, les conseils, les services et le soutien qui sont importants pour l'adoption de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines;

- des gestionnaires possédant les connaissances et les outils nécessaires pour s'acquitter pleinement et en temps opportun de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines;

- un leadership exercé par les cadres qui rappelle continuellement l'importance des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines à titre de priorité de premier plan de l'Agence, assujettie à l'obligation de rendre des comptes à l'égard des résultats souhaités.

Contexte

11. L'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) a été créée en 2004 et a pour mandat de renforcer la protection de la santé, de réduire les risques pour la santé publique et d'aider tous les Canadiens à améliorer leur santé. Pour accomplir ce mandat, l'ASPC a élaboré sa vision et a établi une orientation reposant sur le leadership, la capacité, la synergie et les connaissances, et a entamé le processus d'édification de l'Agence sous réserve du cadre de gestion des ressources humaines comprenant les lois, les politiques et les lignes directrices qui s'appliquent aux ministères de la fonction publique. Un grand nombre des exigences liées aux lois pertinentes, notamment la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* ainsi que le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) connexes, nécessitent la prestation d'un soutien aux gestionnaires par des spécialistes en ressources humaines. Il est essentiel que le soutien en question fourni par les spécialistes en RH soit suffisant pour appuyer l'édification efficace et efficiente de l'Agence et la satisfaction des exigences relatives aux pouvoirs délégués et à la responsabilisation, ainsi que le respect des priorités gouvernementales liées à la gestion des ressources humaines.

12. Lors de l'établissement de l'Agence, il a été décidé que les services de soutien des ressources humaines seraient fournis par Santé Canada dans les régions en vertu de protocoles d'entente. Il a aussi été décidé d'établir une fonction de service et de soutien en matière de GRH, y compris un petit groupe de spécialistes en RH installés à Ottawa et à Winnipeg. Ce petit groupe offrait auparavant des services en en matière de RH comprenant des services liés à la rémunération et aux avantages sociaux au niveau des directions générales de Santé Canada. Il a également été décidé que le cadre stratégique de GRH de Santé Canada aurait préséance. Ces décisions étaient opportunes, mais elles n'étaient pas fondées sur un plan des ressources humaines abordant toutes les répercussions sur la gestion des ressources humaines, y compris un modèle de prestation de services permettant de satisfaire aux demandes de la nouvelle Agence qui devait connaître une croissance rapide pendant plusieurs années. Depuis sa création, le personnel de l'Agence s'est accru, passant de 1 400 employés à approximativement 2 200. Plus de la moitié des employés de l'Agence sont installés dans la région de la capitale nationale (RCN). Les autres sont principalement à l'emploi de laboratoires à Winnipeg et à Guelph et des bureaux régionaux à l'échelle du pays. Près de la moitié des employés de l'Agence sont des professionnels, et un grand nombre d'entre eux occupent un poste dans les secteurs aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qui présentent un défi en matière de maintien en poste et de recrutement. Dans une vaste mesure, le succès de l'Agence repose sur sa capacité d'attirer et de maintenir en poste le personnel requis.

13. La Direction des ressources humaines (DRH) fournit des services et un soutien en matière de gestion des ressources humaines aux gestionnaires de l'Agence dans la région de la capitale nationale et à Winnipeg, ainsi que dans la région de l'Ontario.

Dans les autres régions, les services et le soutien liés à la dotation sont fournis par Santé Canada en vertu d'un protocole d'entente (PE). Cet arrangement en matière de services fait présentement l'objet d'un examen dans la région du Québec.

14. Depuis la création de l'Agence, la DRH s'emploie à renforcer ses capacités tout en fournissant des services et un soutien aux gestionnaires et en satisfaisant aux exigences de l'organisme central en matière de rapport, à l'aide du système d'information de Santé Canada. Le nombre d'employés au sein de la DRH a augmenté, mais le renforcement des capacités est lent en raison du manque de spécialistes en gestion des ressources humaines, de la nécessité de rapatrier certains services fournis par Santé Canada, et de l'important roulement de personnel attribué en partie à un déménagement d'Ottawa à Gatineau et de retour à Ottawa au cours de la dernière année. À l'heure actuelle, plus de la moitié des employés de la DRH sont à l'emploi de l'Agence depuis moins d'un an et un nombre considérable d'entre eux n'ont pas encore reçu une formation complète dans leur domaine. Afin de remédier à cette situation, la DRH a recruté des formateurs pour travailler avec les nouveaux employés, et compte sur des employés temporaires et des heures supplémentaires. Présentement, la DRH poursuit une initiative visant à sous traiter la classification des postes en raison d'une grave pénurie de spécialistes en classification des postes au sein de la fonction publique. Entre-temps, la charge de travail continue de dépasser les capacités de la DRH.

Introduction

15. En mai 2007, le Comité exécutif de l'Agence a approuvé le plan de vérification fondé sur les risques (2007-2010) de l'Agence. D'après ce plan, la gestion des ressources humaines devrait faire l'objet d'un projet de vérification en 2007-2008.

16. Le Plan de vérification de la gestion des ressources humaines a été approuvé en février 2008 et met l'accent sur les domaines de la gestion des ressources humaines qui sont considérés comme les plus importants pour le succès de l'Agence, y compris la définition et la délimitation des rôles et des responsabilités liés à la gestion des ressources humaines, à la planification des ressources humaines, à la gestion du rendement du personnel et à la dotation. Le volet de la présente vérification consacré à la dotation, qui englobe les processus de dotation visant le groupe de la direction et les autres groupes professionnels en 2007, était fondé sur les exigences législatives portant notamment sur la compétence et la représentativité, ainsi que sur les valeurs de dotation que sont l'équité, l'accessibilité et la transparence.

17. Les critères, les sous-critères, la méthodologie, le programme de vérification, le questionnaire d'enquête, les modèles d'entrevue et les modèles d'examen des dossiers nécessaires à la vérification ont été élaborés en décembre 2007 et constituent le fondement du plan de vérification approuvé. Les entrevues menées

auprès des gestionnaires et des spécialistes en RH ont eu lieu à Ottawa, Gatineau et Winnipeg, principalement dans leurs bureaux respectifs et à l'occasion, dans une salle de conférence appropriée. Les entrevues menées auprès des gestionnaires établis ailleurs se sont déroulées sous forme de téléconférences. Dans l'ensemble, les 34 gestionnaires interviewés comptaient au total 208 employés relevant directement d'eux. Vingt (20) de ces gestionnaires comptaient six (6) employés ou plus relevant directement d'eux. En outre, étant donné que plusieurs des gestionnaires interviewés sont des cadres supérieurs, le nombre d'employés qui relèvent indirectement d'eux représentaient presque la totalité des effectifs de l'Agence.

Objectifs de la vérification

18. Déterminer et documenter la mesure dans laquelle les systèmes, les pratiques et les processus de gestion des ressources humaines contribuent à la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs et à respecter ses priorités d'une manière efficace et efficiente; évaluer la pertinence des documents de dotation et cerner les possibilités d'amélioration dans les domaines qui sont importants pour la gestion efficace de l'Agence.

Étendue de la vérification

19. Comme prévu, l'approche adoptée aux fins de la vérification interne de la gestion des ressources humaines visait l'ensemble de l'Agence et avait pour objet d'examiner les activités de la Direction des ressources humaines (DRH) ainsi que celles des cadres supérieurs de l'Agence.

20. L'examen des accords et des évaluations de rendement englobait les cadres de direction et le personnel exclu MD-MOF 5 admissibles à la rémunération au rendement.

21. Les dossiers de dotation examinés ont été sélectionnés à partir de deux listes de processus de dotation qui se sont déroulés au sein de l'Agence entre le 1er janvier et le 31 décembre 2007. Une liste faisait état de 35 nominations au sein de la direction et du personnel exclu MD-MOF 5; l'autre liste faisait état de 426 nominations à d'autres groupes et niveaux professionnels. Ces deux listes portaient sur des processus de dotation annoncés et non annoncés assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

22. La présente vérification interne n'avait pas pour objet de tirer des conclusions sur les points suivants : pertinence de la gestion de la conception organisationnelle; classification des postes; perfectionnement professionnel; rémunération et

avantages sociaux; relations de travail, santé et sécurité au travail; administration des langues officielles et les systèmes d'information sur les ressources humaines.

Stratégie de vérification

23. La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes (IVI), sauf qu'aucune évaluation externe n'a été effectuée pour démontrer que la fonction de vérification interne de l'ASPC était conforme aux Normes et au Code de Déontologie de l'IVI.

24. Les critères et les sous-critères de vérification (annexe A) ont été déterminés à partir des lois et des politiques pertinentes et des pratiques de gestion généralement reconnues et ont servi à l'élaboration d'un programme de vérification. Ce programme indiquait les attentes en matière de rendement et la méthode utilisée pour déterminer la mesure dans laquelle ces attentes étaient satisfaites. Les méthodes comprenaient un examen de la documentation, un examen détaillé des dossiers, des entrevues auprès de gestionnaires et de spécialistes en gestion des ressources humaines. De plus, nous avons élaboré un programme de vérification distinct en vue d'examiner les accords et les évaluations de rendement des cadres supérieurs. Nous avons également élaboré un modèle d'examen des dossiers de dotation, fondé sur les exigences législatives, en vue de l'examen des dossiers de dotation.

25. Nous avons demandé une liste des cadres supérieurs responsables de la gestion de la plupart des effectifs de l'Agence et celle-ci a servi de fondement aux entrevues. Nous avons interviewé 34 cadres supérieurs au total. Les questions d'entrevue étaient fondées sur les sous-critères de vérification et elles étaient structurées de façon à faciliter la synthèse des résultats. Les entrevues menées auprès de neuf (9) spécialistes en gestion des ressources humaines étaient basées sur les sous-critères s'appliquant à leurs rôles et à leurs responsabilités. Nous avons documenté ces entrevues afin de les utiliser dans l'agrégat.

26. En plus de ces entrevues, nous avons élaboré un questionnaire en vue d'une enquête auprès du personnel de la Direction des ressources humaines (DRH). Les questions de l'enquête étaient fondées sur les critères et les sous-critères établis aux fins de la vérification. Nous avons examiné, analysé et consolidé les résultats de cette enquête afin d'en rendre compte dans l'agrégat. Cette enquête devait en outre servir à appuyer les sous-critères liés à l'analyse comparative.

Observations

Critère n° 1 : Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation liés à la gestion des ressources humaines sont clairement définis.

27. La Direction des ressources humaines (DRH) dispose d'un ensemble à jour d'organigrammes et de descriptions de poste récentes en ce qui concerne ses postes supérieurs (chef d'unité). En ce qui a trait aux postes inférieurs à ce niveau, l'enquête menée au sein de la DRH a révélé que 43 % des répondants ne savent pas si leur travail correspond à leur description de poste et 57 % ne savent pas à quand remonte la dernière mise à jour de leur description de poste. Aucune préoccupation n'a été soulevée au sujet de problèmes potentiels liés à la classification des postes au sein de la fonction.

28. Les employés de la DRH sont censés avoir des accords ou des objectifs de rendement servant de fondement à l'évaluation de leur rendement. D'après l'enquête menée au sein de la DRH, 60 % des répondants ont des objectifs de rendement à atteindre par rapport auxquels leur rendement est évalué. Ce pourcentage est raisonnable compte tenu que 48 % des répondants à l'enquête visant la DRH sont à l'emploi de l'Agence depuis moins d'un an. Des objectifs de rendement (engagements clés et permanents) ont été établis à l'intention des titulaires de postes de direction de la DRH au cours de l'exercice 2006-2007 en fonction des rôles et des responsabilités, y compris la gestion de la fonction. En général, leurs engagements clés cadraient implicitement avec la priorité de l'Agence consistant à « développer et accroître la capacité interne de l'Agence » d'atteindre ses objectifs et de satisfaire aux exigences des organismes centraux en matière de rapport. Ces objectifs de rendement ont servi de fondement à l'évaluation et à la notation de leur rendement. (Trois titulaires de postes clés n'étaient pas à l'emploi de l'Agence en 2006-2007).

29. Nous avons noté que l'accord de rendement du directeur général (DG) de la DRH pour la période allant du mois d'avril 2007 au mois de mars 2008 fait état d'engagements permanents et clés liés aux priorités de l'Agence et du gouvernement. Cet accord de rendement représente un élément important de la responsabilisation à l'égard du travail de la DRH.

30. En octobre 2007, un plan de la DRH définissait les priorités liées aux changements apportés à la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, touchant notamment la conversion (EC), la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, et un cadre de responsabilisation à l'égard des ressources humaines. Ce document établit en outre un lien entre les priorités de la DRH et les priorités de l'Agence et du gouvernement. Ce plan est utilisé à des fins de gestion interne au sein de la DRH. Toutefois, rien n'indique que ce plan a été approuvé par

le Comité des ressources humaines (CRH) ou le Comité exécutif (CE) de l'ASPC ni qu'une exigence en matière de rapport a été établie à l'égard de ces priorités.

31. En avril 2008, la DRH a produit un document indiquant toutes les exigences de l'Agence en matière de rapport annuel concernant la GRH. Ce document donne aux cadres supérieurs un aperçu de la nature et de l'étendue des rapports exigés de la DRH, qu'ils ignoraient peut-être étant donné que la DRH n'est pas tenue de rédiger un rapport annuel sur ses activités ni de présenter des rapports aux organismes centraux. L'imposition de l'obligation de produire un tel rapport annuel permettrait d'accroître la sensibilisation au travail de la DRH, de mieux informer les cadres supérieurs des activités de l'Agence en matière de RH et de renforcer la responsabilisation de la DRH.

32. La DRH a rédigé un rapport pour l'Agence sur les indicateurs des ressources humaines pour l'exercice 2006-2007. Ce rapport, qui date de septembre 2007, fournit des données démographiques et d'autres renseignements importants pour la planification des ressources humaines, y compris l'établissement de certaines priorités en matière de gestion des ressources humaines concernant notamment les langues officielles. On nous a dit que le rapport de 2007-2008 est sur le point d'être terminé.

33. La DRH n'a toujours pas établi le fondement du nombre et des types d'effectifs requis. La DRH est au courant du ratio moyen du personnel des RH par rapport au nombre total d'employés au sein des ministères de la fonction publique et maintient des niveaux de personnel en rémunération et d'avantages sociaux concordant avec les moyennes en vigueur au sein de la fonction publique. La DRH a effectué diverses analyses de rentabilisation concernant ses capacités mais rien n'indique qu'une analyse comparative ou une évaluation des capacités a été effectuée par rapport aux livrables actuels et projetés. Par conséquent, l'Agence ne comprend pas clairement la mesure dans laquelle cette fonction peut fournir les services et le soutien requis. Dans le cadre de la présente vérification interne, nous avons mené une enquête auprès des employés de la DRH afin de leur demander l'information nécessaire à la tenue d'une analyse comparative. Cependant, le taux de réponse à l'enquête, qui se situait à moins de 50 %, s'est révélé insuffisant pour parvenir à cette fin. Une démarche subséquente visant à obtenir cette information au moyen d'un questionnaire simplifié d'une page a aussi échoué.

34. D'après l'enquête menée au sein de la DRH, 40 % des répondants participent à des conférences ou à des ateliers pour se tenir au courant des développements dans leur domaine. Nous avons également noté que les hauts fonctionnaires de la DRH font partie de divers comités interministériels. Toutefois, la DRH n'a établi aucune approche structurée pour se tenir au courant des tendances, des développements et des pratiques exemplaires liés à la GRH dans les domaines de la planification des ressources humaines, de la formation, de la dotation et de l'évaluation du rendement.

35. La DRH a pris de nombreuses initiatives pour établir des politiques, des procédures et des lignes directrices concernant les RH, mais l'Agence ne dispose pas d'un ensemble de politiques complet et à jour sur la GRH. À l'heure actuelle, l'Agence n'a pas d'approche planifiée en vue de l'élaboration d'une série de politiques de gestion des ressources humaines adaptées aux exigences de l'Agence. Ce dont elle dispose présentement est une combinaison de politiques de RH de Santé Canada et de politiques des organismes centraux, d'exigences relatives aux conventions collectives, d'ébauches de politiques de l'ASPC, de lignes directrices, de procédures administratives des directions générales, etc. En raison de l'absence d'un ensemble complet de politiques de l'ASPC en matière de GRH, les rôles et les responsabilités ayant trait à la gestion des ressources humaines ne sont pas clairs, et la responsabilisation est faible. Selon les gestionnaires interviewés, il faut clarifier rôles et les responsabilités concernant notamment la planification des ressources humaines. L'enquête menée au sein de la DRH révèle en outre que 79 % des répondants sont d'avis que les rôles et les responsabilités liés à la fonction des RH ne sont pas bien compris. La DRH est au courant de l'obligation de disposer d'un ensemble complet et à jour de politiques sur les RH, mais cette fonction n'est pas structurée d'une façon qui facilite l'élaboration d'un tel ensemble de politiques sur les RH. Par exemple, chacune des divisions de la DRH a un rôle à jouer dans l'élaboration de politiques, mais personne n'assume la responsabilité globale de maintenir un ensemble complet et à jour de politiques sur les RH au sein de l'Agence.

36. La délégation de pouvoirs relatifs à la gestion des RH a été établie. Un instrument de délégation et de responsabilisation à l'égard des ressources humaines a été approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP) le 7 mai 2007. Ce document expose les pouvoirs délégués en matière de GRH qui s'appliquent à l'Agence.

37. La DRH ne surveille pas systématiquement la conformité aux exigences relatives aux pouvoirs délégués en matière de dotation. Nous avons constaté que les dossiers de dotation contiennent des listes de contrôle, mais elles n'étaient pas toujours utilisées pour s'assurer que les gestionnaires fournissaient tous les documents requis. Les documents de dotation représentent une preuve que les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) sont respectées. En l'absence de documents de dotation complets, l'Agence n'a pas suffisamment d'assurance qu'elle satisfait aux exigences de la LEFP et des pouvoirs délégués. On nous a mis au courant d'initiatives récentes visant à apporter les améliorations nécessaires aux documents de dotation.

38. **Conclusion :** Les rôles et les responsabilités liés à la gestion des ressources humaines de la DRH évoluent rapidement à mesure que l'Agence s'établit à titre d'entité indépendante qui est responsable et omputable de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. À cet égard, la décision initiale de s'en remettre au cadre stratégique des RH de Santé Canada qui, bien qu'elle ait été opportune, a considérablement nui à l'établissement d'une fonction de gestion des ressources

humaines assortie de rôles, de responsabilités et d'une responsabilisation clairement définis et ancrés dans des politiques. L'Agence a des pouvoirs délégués liés à la gestion des ressources humaines. La DRH a établi des priorités et le DG de la DRH a des engagements permanents et clés qui cadrent avec les priorités de l'Agence. Les plans et les priorités de la DRH ne sont pas assujettis à l'approbation de la direction et rien n'indique qu'une analyse comparative ou une évaluation des capacités a été effectuée par rapport aux livrables actuels et projetés. De plus, nous avons noté que les exigences en matière de surveillance et de rapport qui sont importantes pour la responsabilisation des gestionnaires et la responsabilisation de la DRH n'ont toujours pas été déterminées.

Recommandations

39. La DRH devrait poursuivre l'élaboration de ses politiques et de ses lignes directrices en matière de gestion des ressources humaines. Ces politiques devraient définir et délimiter clairement les responsabilités, la responsabilisation et les rôles administratifs et fonctionnels, et comprendre des critères d'évaluation de l'efficacité. Il faudrait aussi établir des exigences en matière de surveillance et de rapport.

40. La DRH devrait disposer d'un plan stratégique approuvé englobant l'ensemble des initiatives et des activités qu'elle exécute afin d'appuyer la concrétisation des plans et des priorités de l'Agence. Il faudrait rendre des comptes à l'égard des exigences de ce plan.

41. Il faudrait évaluer les capacités de la DRH en fonction des livrables actuels et projetés, des exigences de la législation et des politiques, des attentes des clients et de considérations financières.

Possibilités d'amélioration

42. La DRH devrait élaborer un manuel destiné expressément aux gestionnaires de l'Agence afin de les aider à s'acquitter pleinement de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Ce manuel du gestionnaire devrait décrire les responsabilités liées à la gestion des ressources humaines en termes pratiques et comprendre les outils et les modèles requis, ou la source de ceux-ci, ainsi que des points de contact où obtenir de l'information et de l'aide.

Critère n° 2 : La fonction des ressources humaines est en mesure de fournir un leadership fonctionnel, et de travailler en partenariat avec la haute direction en vue de concrétiser les objectifs et les priorités de l'Agence.

43. L'Agence dispose d'un Comité des ressources humaines (CRH) œuvrant sous la présidence de l'administrateur général. Le CRH est doté d'un mandat et a une liste de membres. Le DG de la DRH est membre d'office de ce comité et

agit à titre de secrétaire. Le SMA principal responsable de la fonction de la DRH est membre du Comité exécutif (CE) et du Comité des ressources humaines (CRH) de l'Agence, mais le CE ne compte pas de représentant de la DRH pour veiller à ce que les répercussions de ses décisions sur les RH soient cernées et prises en compte.

44. Le CRH tient des comptes rendus des réunions afin de consigner les décisions et il surveille les progrès réalisés concernant les questions qui revêtent une importance continue pour l'Agence. Les items communiqués au CRH lui sont fournis principalement par la DRH en collaboration avec les gestionnaires et d'autres comités. Nous avons noté que le CRH n'a pas encore établi de sous-comités ni de groupes de travail chargés de formuler des commentaires pour appuyer les décisions en matière de gestion des RH qui sont liées aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices concernant les RH. Selon plusieurs des cadres supérieurs que nous avons interviewés, une telle structure de comité pourrait être utile.

45. L'Agence a établi six priorités à l'appui de son orientation stratégique. L'une de ces priorités consiste à « développer et accroître la capacité interne de l'Agence d'accomplir son mandat ». Plusieurs gestionnaires ont précisé leurs engagements en matière de RH au titre de cette priorité, notamment la planification des RH, la dotation et la formation.

46. L'important roulement de personnel que connaît la DRH nuit à son efficacité. Un grand nombre des gestionnaires interviewés ont dit que les personnes-ressources de la DRH changent constamment. Cette perception a été validée par les chefs d'unité de la DRH et par l'enquête menée au sein de la DRH, qui a révélé que 48 % des répondants sont à l'emploi de l'Agence depuis moins d'un an. Le DG de la DRH a identifié des engagements liés au renforcement des capacités, mais le maintien des niveaux de dotation souhaités constitue un problème. L'important roulement de personnel est en partie attribué au fait que la DRH a déménagé d'Ottawa à Gatineau et de retour à Ottawa en un an; ainsi qu'à une pénurie générale de spécialistes en RH au sein de la fonction publique. En réponse à cette situation, la DRH fait appel à des instructeurs pour former les nouveaux employés, ainsi qu'à du personnel temporaire expérimenté. La DRH prend en outre des dispositions pour sous traiter la classification des postes parce qu'elle n'a pas réussi à trouver des candidats qualifiés pour remplir cette tâche.

47. En raison de la pénurie de spécialistes en RH au sein de la fonction publique, il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur des initiatives de maintien de l'effectif. La DRH est consciente de cette pénurie et qu'il est important de maintenir l'effectif pour assurer la continuité et préserver la mémoire institutionnelle. Bien que nous ayons relevé des preuves indiquant que des efforts sont déployés pour régler ce problème, aucune solution viable n'a encore été trouvée. Un certain nombre des gestionnaires interviewés ont dit

s'inquiéter du roulement élevé au sein de la DRH.

48. Nous avons constaté que les représentants des RH tiennent des réunions de façon régulière ou au besoin avec la plupart des cadres supérieurs que nous avons interviewés. Ces réunions visaient principalement à examiner l'état de leurs plans et activités de dotation en RH et à en discuter. Certains gestionnaires ont dit que les réunions avaient lieu seulement à leur demande. Les gestionnaires ne connaissaient pas l'existence d'un système de suivi et de rapport en matière de dotation à leur disposition.

49. Rien n'indique qu'il existe un cycle d'examen des postes visant à assurer l'exactitude des niveaux de classification des postes à l'échelle de l'Agence, et que l'Agence dispose d'un ensemble complet et exact d'organigrammes approuvés.

50. En ce qui concerne le soutien offert aux gestionnaires pour les aider à exécuter leurs activités en matière de RH, nous avons constaté que même si beaucoup de gestionnaires étaient au courant des pénuries de personnel et de la présence d'employés inexpérimentés au sein de la DRH, 40 % d'entre eux estiment que le soutien en question est faible. Un certain nombre des gestionnaires interviewés ont dit qu'ils n'hésitent pas à sous traiter au besoin les tâches liées aux RH qui leur incombent. De telles initiatives peuvent offrir un avantage aux gestionnaires concernés, mais elles contribuent aux coûts cachés liés au soutien des RH et à un manque de cohérence possible sur le plan des pratiques en matière de RH au sein de l'Agence. Nous avons relevé des exemples de cas où des procédures relatives à la dotation, au télétravail et aux heures supplémentaires étaient établies et mises en application de façon isolée. Nous avons également noté qu'un certain nombre de gestionnaires ont tenu à préciser que le soutien offert par l'Agence concernant la rémunération et les avantages sociaux était excellent.

51. L'Agence ne dispose pas de modèles normalisés de prestation de services en RH. Les services et le soutien en matière de RH sont fournis par la DRH de l'Agence, et dans certaines régions par Santé Canada dans le cadre de protocoles d'entente. L'Agence a récemment été requis de rapatrier les services en RH fournis par Santé Canada à Québec et à Toronto. Des protocoles d'entente établis avec Santé Canada sont actuellement en vigueur en vue de la prestation de soutien en matière de RH à d'autres régions de l'Agence. L'existence des protocoles d'entente établis avec Santé Canada continue de soulever des préoccupations au sujet de la pertinence des services, du manque de cohérence des pratiques liées aux RH et de la responsabilité de gestion. À Winnipeg, la fonction des RH rend maintenant compte directement à la DRH et relève du laboratoire sur le plan fonctionnel. Nous avons noté qu'étant donné que les praticiens en RH ne sont habituellement pas installés au même endroit que le personnel de gestion, l'échange d'information nécessite davantage de déplacements et a

généralement lieu uniquement dans le cadre de réunions organisées à cette fin.

52. La DRH n'a pas établi de normes de prestation de services et aurait de la difficulté à établir de telles normes compte tenu des circonstances actuelles. Les spécialistes de la DRH à Winnipeg ont indiqué qu'il existe des normes de rendement relatives à la prestation des services en RH, mais celles-ci ne sont pas respectées en raison de la pénurie de personnel. Ailleurs au sein de la DRH, nous n'avons relevé aucune preuve de l'utilisation de normes de prestation de services à la clientèle ou d'indicateurs de rendement. Rien n'indique non plus que des sondages sont menés auprès des clients. La rétroaction des gestionnaires est considérée comme le principal moyen d'évaluer la satisfaction des clients. Cette constatation n'est pas inattendue compte tenu de l'arrérage des travaux de dotation et de classification et de l'important roulement de personnel au sein de la DRH. Soixante-six pour cent (66 %) des gestionnaires interviewés ont dit qu'ils ne disposent pas d'un soutien professionnel suffisant.

53. Nous avons demandé aux gestionnaires interviewés d'indiquer leurs trois principales priorités liées aux RH. Ils ont tous précisé que la dotation fait partie de celles-ci. Cinquante-quatre pour cent (54 %) d'entre eux ont dit que la classification des postes est une priorité, et 41 % d'entre eux ont indiqué que la planification et la formation des ressources humaines constituent une priorité. L'examen des accords de rendement des cadres de direction a révélé que 50 % de celles-ci font état d'engagements liés à la dotation. Quarante-quatre pour cent (44 %) de ces accords comprennent des engagements ayant trait à la planification des ressources humaines et 59 % comprennent des engagements relatifs à la formation et au perfectionnement.

54. Soixante-deux pour cent (62 %) des gestionnaires interviewés exigent que leurs employés établissent des plans de perfectionnement personnel (PPP), mais ils ne font pas la synthèse des résultats en vue d'établir un plan de formation. Rien n'indique que l'Agence a établi un plan de formation ou de participation à des conférences. Nous avons en outre constaté que dans les cas où des PPP sont exigés, aucun suivi n'est effectué pour s'assurer que les besoins de formation cernés sont comblés. Un grand nombre des gestionnaires ont déclaré qu'il incombe à l'employé d'indiquer la formation souhaitée et dans certains cas, ils s'attendent à ce que leurs employés suivent environ cinq jours de formation.

55. D'après l'enquête effectuée au sein de la DRH et les entrevues menées auprès des gestionnaires, les gestionnaires de l'Agence et les spécialistes de la DRH ne comprennent pas clairement les responsabilités et les rôles administratifs et fonctionnels liés à la gestion des RH. Par exemple, 79 % des répondants à l'enquête menée au sein de la DRH sont d'avis que les gestionnaires ne sont pas pleinement au courant de leurs rôles et de leurs responsabilités. Les entrevues ont révélé que les responsabilités et les rôles des gestionnaires ne

sont pas clairs en ce qui concerne la planification des ressources humaines (58 %), la dotation (33 %) et la formation (29 %).

56. La formation requise en matière de gestion aux fins de l'exercice des pouvoirs de délégation a été fournie. Les dossiers de 2006-2007 de l'Agence indiquent que presque tous les cadres supérieurs et de direction de l'Agence ont reçu la formation nécessaire pour exercer les pouvoirs délégués. Les entrevues que nous avons effectuées au cours des premiers mois de 2008 ont révélé qu'un seul d'entre eux n'a pas satisfait aux exigences relatives aux pouvoirs délégués. L'Agence a fourni une formation à 196 gestionnaires au sujet de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) depuis décembre 2005. Cinquante-huit pour cent (58 %) des cadres supérieurs et de direction interviewés ont suivi la formation sur la nouvelle LEFP. Nous avons également noté que 8 % des gestionnaires interviewés ont reçu une formation sur le Cadre de responsabilisation de gestion.

57. Quarante-deux pour cent (42 %) des cadres supérieurs et de direction interviewés ont indiqué que la planification des RH est une priorité. Nous avons en outre constaté que quarante-quatre pour cent (44 %) des accords de rendement des cadres de direction comprennent des engagements liés à la planification des RH. Nous n'avons toutefois relevé aucune preuve d'une compréhension commune de la planification des ressources humaines, ou d'un processus favorisant l'adoption d'une approche cohérente, structurée et intégrée en vue d'harmoniser les pratiques et les priorités en matière de planification des RH avec les plans et les priorités de l'Agence.

58. Les gestionnaires interviewés ne possédaient pas toujours la formation et les outils requis pour remplir leurs rôles et leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines relativement à planification des ressources humaines, à la dotation et à la formation. Vingt pour cent (20 %) des gestionnaires ne comprenaient pas clairement leur responsabilité à l'égard de la gestion du rendement du personnel. Approximativement le tiers des cadres de direction interviewés n'ont pas reçu de formation sur la gestion des ressources humaines, 28 % d'entre eux ont déclaré qu'ils ne possèdent pas les compétences nécessaires en matière de RH et 96 % d'entre eux ont indiqué qu'ils ne disposent pas des outils requis pour gérer efficacement les RH.

59. Il est important de fournir une formation en gestion appropriée et des outils de gestion adéquats pour assurer la gestion efficace des RH. Cela est également important en raison de la nature et de l'étendue des activités liées aux RH qui sont exécutées au sein de l'Agence. Nous avons constaté que les accords de rendement des EX et du personnel exclu MD-MOF 5 comprenaient des objectifs et des priorités liés à la gestion des ressources humaines, comme suit :

Planification des RH	44 %
Langues officielles	50 %
Conflits d'intérêts	13 %
Valeurs et éthique	59 %
Transition de l'Agence	37 %
Formation et perfectionnement	59 %
Dotation	50 %

60. Les résultats des entrevues ont confirmé cette constatation et ont fait ressortir d'autres engagements liés aux RH, touchant notamment la santé et la sécurité ainsi que l'équité en emploi. Bref, les gestionnaires consacrent une proportion considérable de leur temps aux activités de gestion des ressources humaines.

61. **Conclusion :** La Direction des ressources humaines est actuellement incapable de combler de façon cohérente et efficace les besoins de l'Agence concernant les services et le soutien liés aux RH. En général, la DRH opère en mode réactif parce qu'elle ne dispose pas de la capacité, du cadre stratégique, des systèmes et des processus requis pour travailler efficacement en partenariat avec les gestionnaires. Cette situation est aggravée par l'important roulement de personnel au sein de la DRH et une pénurie de spécialistes en RH qui entraînent des besoins de formation et l'adoption de solutions à court terme. En outre, un grand nombre de gestionnaires de l'Agence sont de nouveaux employés. Ces nouveaux gestionnaires ont seulement une connaissance superficielle des rôles et des responsabilités partagés à l'égard de la gestion des ressources humaines parce qu'ils n'ont pas reçu de formation adéquate. De plus, les gestionnaires n'ont pas reçu l'information et les outils de gestion nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des RH et s'en remettent à des services externes de soutien des RH.

Recommandations

62. La DRH doit déterminer les facteurs qui contribuent à l'important roulement de personnel qu'elle connaît et y réagir dans le cadre d'une stratégie de recrutement et de maintien des effectifs.

63. La DRH devrait établir une formation obligatoire afin que les gestionnaires reçoivent la formation et les outils nécessaires pour remplir leurs rôles et leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

64. Le Comité exécutif devrait jouer un rôle plus proactif à l'égard des politiques, des pratiques et des fonctions liées à la gestion des ressources humaines. Il faudrait revoir la composition du Comité exécutif de l'Agence en fonction des pratiques courantes en vigueur dans les secteurs privé et public.

65. À long terme, la DRH devrait établir un modèle de prestation de services comprenant des normes de prestation de services relativement aux fonctions clés telles que la rémunération, la classification et la dotation.

Possibilités d'amélioration

66. À long terme, la DRH devrait établir un cycle d'examen de la classification des postes.

67. La DRH devrait cerner et exploiter l'éventail complet de ressources externes disponibles pour éliminer l'arrérage sur les plans de la classification et de la dotation, et ensuite appuyer efficacement les gestionnaires dans les secteurs prioritaires et les secteurs connaissant une forte croissance en personnel.

68. En plus de recueillir les commentaires du Comité de gestion (CG), le Comité des ressources humaines (CRH) devrait envisager de créer des sous-comités et des groupes de travail chargés de contribuer aux décisions en matière de gestion des RH qui sont liées aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices concernant les RH.

69. Il faudrait étudier la possibilité de regrouper les spécialistes en GRH avec les gestionnaires lorsque les circonstances le permettent.

Critère n° 3 : L'Agence de la santé publique du Canada dispose de processus et de stratégies intégrés pertinents en matière de planification et de formation des ressources humaines.

70. L'Agence a élaboré son premier plan intégré des ressources humaines (PIRH) pour 2008-2009 en avril 2008. Ce plan intégré décrit la situation actuelle de la gestion des ressources humaines, précise les besoins en dotation de l'ensemble de l'Agence, et propose une orientation future concernant notamment la dotation collective. La DRH sait que même si ce plan est un bon point de départ, il faut mettre davantage l'accent sur la détermination de priorités et de stratégies liées aux RH qui cadrent avec les plans et les priorités de l'Agence, c.-à-d., la surveillance. La DRH sait également que le plan des RH devrait indiquer que les pénuries de personnel constituent le fondement de l'autorisation d'utiliser des processus de dotation non annoncés en vertu de la LEFP. Au cours de la période visée par la vérification interne, l'Agence ne disposait pas d'un plan intégré des RH approuvé.

71. Quatre-vingt-six pour cent (86 %) des cadres supérieurs interviewés ont indiqué que la planification des ressources humaines revêt une grande importance pour le succès futur de l'Agence. Les autres, soit 14 %, ont dit que la planification des RH revêt une importance moyenne. Quarante-quatre pour cent (44 %) des accords de rendement de 2006-2007 des cadres de direction et du personnel

exclu MD-MOF 5 comprenaient des engagements liés à la planification des RH. De plus, nous avons relevé des exemples isolés d'initiatives de planification des RH portant notamment sur l'évaluation des compétences et des capacités. Deux des gestionnaires interviewés ont exprimé des préoccupations au sujet de l'absence de planification de la relève en ce qui a trait à leur poste.

72. L'Agence n'a pas de plan de formation. Le plan intégré des ressources humaines explique qu'en raison de contraintes de temps, on n'a pas tenté d'analyser les plans d'apprentissage personnel ni d'élaborer une formation propre à l'Agence. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs ont révélé que 96 % d'entre eux n'ont pas de plan de formation ou de participation à des conférences destiné à leur personnel. Bien que 55 % d'entre eux aient dit qu'ils disposent de PPP, tous les cadres supérieurs sauf un ont dit ne pas savoir si les besoins de formation des employés sont comblés. Un gestionnaire était en train d'élaborer un plan de formation pluriannuel. À Winnipeg, la formation nécessaire au maintien de la certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est fournie. Les dossiers relatifs à la formation ISO sont conservés à Winnipeg et ne font pas partie d'un système centralisé.

73. Au cours de la présente vérification interne, nous avons relevé un certain nombre de lacunes en ce qui a trait à l'information sur la gestion des ressources humaines. Par exemple, au début, il a été presque impossible d'obtenir un ensemble complet et exact d'organigrammes ou de listes d'employés, de rapports et de dossiers sur les activités de dotation par processus de dotation, etc. À l'heure actuelle, l'Agence s'en remet au système d'information sur les ressources humaines (Avantage RH) de Santé Canada, et il est clair que celui-ci ne comble pas tous les besoins de l'Agence en matière d'information aux fins de la gestion des RH.

74. Les cadres supérieurs que nous avons interviewés ont évalué comme suit la pertinence de l'information sur les RH : insuffisante 47 %, suffisante 19 %, bonne 14 %, très bonne 14 % et excellente 6 %. Un certain nombre de gestionnaires ont indiqué que l'information était disponible sur demande, mais la majorité d'entre eux ont dit qu'il faudrait de meilleures données aux fins de la planification des ressources humaines, y compris des données démographiques, ainsi que des renseignements sur la formation, les langues officielles et les compétences. De plus, un certain nombre de gestionnaires ont dit avoir besoin de meilleurs renseignements sur l'état de leurs activités en matière de RH. Nous avons noté que le système Avantage RH comble les besoins du système de rémunération, mais qu'il est parfois difficile d'obtenir rapidement des rapports spéciaux. On a également soulevé des préoccupations liées au fait que les dossiers sur les langues officielles ne sont pas centralisés.

75. L'Agence manque d'expertise dans le domaine de la classification des postes, ce qui a contribué à des retards de dotation. On nous a dit que la DRH s'efforce présentement de conclure une entente avec des sous traitants pour régler ce problème. Cette approche n'est pas déraisonnable compte tenu de la pénurie reconnue d'expertise en matière de classification des postes au sein de la fonction publique. Un grand nombre des cadres supérieurs que nous avons interviewés se sont dits préoccupés par les retards dans la classification des postes et la dotation. Dans un certain nombre de cas, les gestionnaires ont indiqué que cette situation entraîne des retards et empêche l'exécution du travail. Le plan intégré des ressources humaines fait état de l'arrérage de classification, mais il ne traite pas de la classification des postes comme une question importante qu'il faut régler en priorité. En outre, le plan ne traite pas du recours intensif à des employés occasionnels, à des employés temporaires et à des nominations intérimaires, qui est susceptible de nuire à la stabilité de l'Agence.

76. Des pénuries de personnel sont évidentes à l'échelle de l'Agence. Le plan intégré des ressources humaines fait état de 761 postes qui devront être comblés. Parmi ceux-ci, 283 font partie du groupe ES. Les cadres supérieurs interviewés ont indiqué que les pénuries de personnel contribuent au recours anormalement élevé à des nominations intérimaires, et à des employés temporaires, occasionnels et contractuels. À cet égard, nous avons constaté qu'en 2007, l'Agence comptait 450 employés occasionnels et a effectué près de 200 nominations intérimaires. Par ailleurs, l'Agence avait retenu les services d'employés temporaires par le biais de 62 marchés totalisant 2 210 616 $ et a passé 15 marchés totalisant 208 058 $ à l'égard de services professionnels liés aux ressources humaines. Néanmoins, presque tous les gestionnaires des secteurs en croissance ont déclaré qu'en raison des pénuries de personnel, le travail est retardé ou n'est pas exécuté.

77. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'Agence compte un nombre anormalement élevé d'employés nommés par intérim. Les nominations intérimaires ne sont pas censées être de longue durée. Toutefois, nous avons constaté que 32 employés occupent un poste intérimaire depuis plus d'un an. Deux nominations intérimaires remontent à 2004 et cinq autres remontent à 2005.

78. Au moment de la vérification, l'Agence comptait approximativement 190 employés nommés pour une période déterminée. Quarante-deux (42) d'entre eux ont été nommés initialement en 2006 et la durée de leur nomination a été prolongée à plusieurs reprises depuis ce temps. Trois de ces employés occuperont leur poste pendant plus de trois ans en raison de la prolongation de leur nomination, et une grande proportion occupera leur poste pendant un peu moins de trois ans en raison de la prolongation de leur nomination. Étant donné que les employés nommés pour une période déterminée deviennent automatiquement des employés nommés pour une période indéterminée après

trois ans, il est important que l'Agence veille à ce que les nominations pour une période déterminée ne soient pas utilisées pour remplacer le processus de dotation pour une période indéterminée et à ce que les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent pour l'Agence depuis plus de deux ans possèdent les compétences et les aptitudes requises pour répondre aux besoins à long terme de l'Agence.

79. Bien que cela fasse partie des exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), l'Agence n'a pas établi de plan complet de dotation en RH pour gérer le volume élevé de ses activités de dotation. Par exemple, l'Agence met l'accent sur la dotation collective, mais elle n'a toujours pas déterminé l'éventail d'options disponibles pour l'aider à combler ses besoins en dotation.

80. **Conclusion :** L'Agence a élaboré la version préliminaire d'un plan intégré des ressources humaines qui comprend des renseignements sur ses employés actuels et indique les pénuries de personnel ainsi que les besoins en dotation. Ce plan précise les options disponibles, notamment la dotation collective, mais il ne fait pas état de toutes les questions et les préoccupations importantes liées aux RH auxquelles l'Agence fait face, telles que le manque d'expertise en matière de classification des postes, l'insuffisance des renseignements sur les ressources humaines, et le recours élevé à des employés occasionnels, à des employés nommés pour une période déterminée et à des nominations par intérim. En outre, le plan ne fournit pas de plan d'action détaillé assorti de priorités, d'une description du travail à exécuter, des résultats prévus, d'échéanciers, et du nom des personnes responsables et chargées de rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus. De plus, le plan d'action ne traite pas de la nécessité de veiller à ce que les gestionnaires concernés possèdent la formation pertinente et disposent des outils requis.

Recommandations

81. La DRH devrait veiller à ce que le plan intégré des ressources humaines de l'Agence indique et aborde toutes les questions et les préoccupations importantes liées aux RH auxquelles l'Agence fait face, notamment l'utilisation anormalement élevée de mesures de dotation temporaire.

82. La DRH devrait favoriser l'utilisation de plans de perfectionnement personnel (PPP) en vue de l'élaboration d'un plan consolidé de formation et de participation à des conférences qui indique les besoins communs ainsi que des options rentables.

Possibilités d'amélioration

83. La DRH devrait déterminer, en collaboration avec les gestionnaires, les besoins en matière de renseignements sur les ressources humaines en vue de la

planification et aux fins de la gestion quotidienne et prendre des mesures pour veiller à ce que des renseignements complets et exacts soient disponibles en temps opportun pour combler ces besoins.

Critère n° 4 : Les pratiques de dotation de l'Agence sont mises en application de manière à satisfaire à toutes les exigences législatives pertinentes ainsi qu'aux exigences du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de l'Agence.

84. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir d'établir des politiques sur les nominations et la prise de mesures correctives au sein de la fonction publique. Les administrateurs généraux doivent se conformer à ces politiques dans l'exercice de leurs pouvoirs en vertu de la LEFP. La nature et l'étendue de ces pouvoirs délégués et des conditions qui s'y appliquent sont régies par le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD).

85. La responsabilité première de la dotation au sein de l'Agence incombe à l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP). En vertu d'un système de subdélégation de pouvoirs, les gestionnaires sont chargés d'exécuter des activités de dotation particulières et de prendre des décisions en matière de sélection. Les agents de dotation de la DRH doivent fournir les services et le soutien nécessaires pour assurer le respect des exigences législatives pertinentes et des conditions relatives aux pouvoirs de dotation délégués. Pour que cette approche collaborative soit efficace, il faut que les gestionnaires possèdent les connaissances, les compétences et les outils requis. L'efficacité de celle-ci dépend également de la capacité des services de dotation et de la fonction de soutien et de la disponibilité des gestionnaires à remplir leurs responsabilités en temps opportun.

86. Dans le cadre de notre vérification interne de la gestion des ressources humaines au sein de l'Agence, nous avons posé des questions aux gestionnaires sur la nature et l'étendue de leurs activités de dotation, ainsi que sur leurs perceptions au sujet de l'importance que revêt la dotation pour le succès futur de l'Agence. Sans exception, les cadres supérieurs que nous avons interviewés ont dit que la dotation est une priorité importante pour le succès futur de l'Agence. De plus, lorsque nous avons examiné les accords de rendement des cadres de direction, nous avons constaté que cinquante pour cent (50 %) des cadres de direction et du personnel exclu MD-MOF 5 ont des accords de rendement qui comprennent des engagements permanents ou clés liés à la dotation.

87. Un grand nombre des gestionnaires interviewés ne connaissaient pas clairement leurs rôles et leurs responsabilités en matière de dotation. Dans de nombreux cas, ces gestionnaires sont de nouveaux employés de la fonction publique ou de l'Agence et ils ont dit qu'il leur serait avantageux d'obtenir une

formation et des outils connexes. Certains d'entre eux ont déclaré qu'un manuel du gestionnaire leur serait utile.

88. Nous avons élaboré un modèle d'examen des dossiers de dotation précisant toutes les exigences clés en matière de documentation relative à la dotation qui sont énoncées dans la nouvelle LEFP. À l'aide de ce modèle, nous avons examiné les dossiers de dotation et nous avons consigné toutes les constatations pertinentes ayant trait aux exigences clés en matière de documentation. Le dossier de dotation est la principale source d'information qui indique si le mérite et les valeurs de dotation connexes que sont la compétence, l'impartialité, la représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence ont été respectés au cours du processus de sélection et de nomination.

89. Les dossiers de dotation examinés ont été sélectionnés à partir de deux listes de processus de dotation qui se sont déroulés au sein de l'Agence entre le 1er janvier et le 31 décembre 2007. Une liste faisait état de 35 nominations au sein de la direction et du personnel exclu MD-MOF 5; l'autre liste faisait état de 426 nominations à d'autres groupes et niveaux professionnels. Ces deux listes portaient sur des processus de dotation annoncés et non annoncés assujettis aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

90. À partir de la liste de 35 nominations au sein de la direction et du personnel exclu MD-MOF 5, nous avons sélectionné 14 dossiers de dotation. À partir de la liste de 426 processus de dotation visant d'autres groupes et niveaux, nous avons examiné 57 dossiers de dotation. L'échantillon de dossiers des autres groupes et niveaux était fondé sur la méthode d'échantillonnage statistique comportant un degré de confiance de 95 % et un écart ne dépassant pas plus ou moins 10 %. Un certain nombre des dossiers de dotation que nous avons demandés ou des dossiers de remplacement pertinents n'ont pu être retrouvés. Bien que ce rajustement lié à la nature et à l'étendue de l'échantillon soit préoccupant, principalement en ce qui a trait à la tenue de dossiers, nous sommes confiants que les dossiers que nous avons examinés font ressortir adéquatement les tendances et les profils liés aux pratiques de dotation de l'Agence. Par conséquent, nous avons examiné au total soixante et onze (71) dossiers de dotation.

91. Nous avons demandé au service de dotation d'examiner les résultats relatifs à chacun des dossiers de dotation examinés et de fournir tous les renseignements manquants qui n'avaient peut-être pas été versés au dossier de dotation. Nous avons adopté cette approche pour que le service de dotation soit au courant des résultats relatifs à chacun des dossiers de dotation examinés et nous assurer qu'il était d'accord avec ceux-ci.

92. Au cours de l'année civile 2007, en plus des 35 nominations au sein de la direction et du personnel exclu MD-MOF 5, l'Agence a effectué

1 419 nominations incluant des nominations à un poste occasionnel, des nominations intérimaires d'une durée de moins de quatre mois, et des déploiements.

93. Au cours de la période visée par la vérification interne, l'Agence dans son ensemble ne disposait pas d'une approche planifiée à l'égard de la dotation. Toutefois, un grand nombre des gestionnaires interviewés ont des engagements et des plans en matière de dotation pour leur secteur de responsabilité. En 2007, la DRH a produit un rapport sur les ressources humaines pour l'Agence qui comprend des données démographiques et d'autres renseignements concernant la dotation, portant notamment sur l'équité en emploi et les langues officielles. Cependant, rien n'indique que l'Agence a établi un plan de dotation assorti de priorités clairement définies. Un tel plan est censé relier la dotation aux plans d'activités de l'Agence et préciser les secteurs aux prises avec une pénurie de personnel, les secteurs de croissance et d'autres préoccupations susceptibles de nuire à l'efficacité et à l'efficience de l'Agence si on n'y remédie pas.

94. En avril 2008, l'Agence a complété un plan intégré des ressources humaines qui met l'accent sur les besoins en dotation de l'Agence. Ce plan indique les activités de dotation prévues de l'Agence dans son ensemble et propose une orientation future concernant notamment la dotation collective. La DRH sait que même si ce plan constitue un pas vers l'adoption d'une approche plus proactive en matière de dotation, il faut, tel qu'indiqué dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, mettre davantage l'accent sur la détermination de priorités et de stratégies de dotation qui cadrent avec les plans et les priorités de l'Agence. À cet égard, l'Agence doit également disposer de stratégies de dotation qui permettent de maintenir les compétences, de réduire les pénuries de main-d'oeuvre et de favoriser le renouvellement du personnel de l'Agence.

95. Les exigences relatives aux qualifications essentielles étaient énoncées et ont été satisfaites dans le cas de tous les processus internes annoncés et de tous les processus externes annoncés. Deux dossiers de déploiement de cadres de direction ne contenaient pas les exigences relatives aux qualifications essentielles ni de description de poste. En ce qui a trait aux processus de dotation visant d'autres nominations, nous avons constaté que les exigences relatives aux qualifications essentielles et une description de poste, ou ces deux éléments, n'étaient pas comprises dans les dossiers concernant quatre nominations intérimaires d'une durée de plus de quatre mois, une nomination par priorité, et une nomination pour une période indéterminée d'un employé recruté pour une période déterminée.

96. Tous les dossiers de dotation de postes de direction comprenaient un énoncé des critères de mérite (ECM) et une description de poste. Deux autres dossiers de dotation ne contenaient pas d'ECM et onze (11) autres dossiers ne

renfermaient pas de description de poste. La description de poste est censée servir de fondement à l'ECM. En raison de l'absence d'une description de poste, il nous a été impossible d'évaluer la pertinence de l'ECM.

97. Les 71 dossiers de dotation que nous avons examinés contenaient un profil linguistique. Dans un cas, les résultats au test linguistique du candidat retenu étaient périmés. Dans ce cas, les résultats au test linguistique du candidat retenu étaient périmés et rien d'indiquait qu'un nouveau test était prévu. Nous avons noté que dans deux cas, le profil linguistique a fait l'objet de modifications qui ont été documentées et approuvées.

98. Les exigences en matière d'autorisation de sécurité ont été déterminées et satisfaites en ce qui concerne tous les processus de nomination internes annoncés, de nomination internes non annoncés et de nomination externes non annoncés. En ce qui a trait à un processus de nomination externe non annoncé (échange de personnel de direction), le document relatif à l'autorisation de sécurité ne se trouvait pas dans le dossier de dotation.

99. Dans un cas, un processus de nomination externe non annoncé n'était pas assorti d'une justification. Ce processus de nomination externe concernait un poste de durée déterminée d'un an. Dans trois autres cas où l'on a eu recours à un processus de nomination externe non annoncé, la justification du processus de nomination externe non annoncé se trouvait au dossier.

100. Dans tous les cas sauf trois, nous avons pu déterminer que la zone de concours était conforme à la politique de l'Agence. Dans trois cas, nous avons été incapables de déterminer si cette exigence a été respectée parce que l'affiche ne se trouvait pas dans le dossier de dotation. Dans la plupart des cas, la zone de concours s'étendait à l'échelle nationale au sein de l'Agence ou de la fonction publique. En général, mis à part les secteurs connaissant une pénurie, la zone de concours était suffisamment étendue pour permettre de constituer un bassin de candidats qualifiés. Un processus de dotation annoncé, de portée nationale, n'a donné lieu à aucune nomination.

101. En ce qui a trait aux nominations à des postes de direction, il n'y avait aucune preuve de prise en considération des bénéficiaires de priorité dans le cas d'un processus de nomination interne annoncé et de trois processus de nomination internes non annoncés. Pour ce qui est de tous les autres processus de dotation, nous avons constaté que la prise en considération des bénéficiaires de priorité avait été mise en application quand il le fallait. Du point de vue de la justice et de l'égalité d'accès, il est important que les employés qui sont touchés par les conditions visant les bénéficiaires de priorité aient l'assurance qu'ils seront pris en considération pour une nomination.

102. La justification d'une nomination à un poste de direction effectuée par le biais d'un processus non annoncé n'était pas apparente. En ce qui concerne

d’autres nominations non annoncées, il y avait huit (8) dossiers de dotation, portant principalement sur des nominations intérimaires, qui ne contenaient pas de justification. Dans certains cas où le dossier renfermait une justification, celle-ci ne fournissait pas assez d’information pour justifier adéquatement la décision d’avoir recours au processus de nomination non annoncé. Il est important que la justification explique que l’on a eu recours à ce processus en tenant entièrement compte des exigences de l’Agence ainsi que des capacités et des intérêts professionnels des employés.

103. La présélection était documentée en ce qui concerne tous les processus de nomination internes et externes annoncés. Dans l’ensemble, la documentation contenue dans les dossiers appuyait la présélection. Toutefois, nous avons noté que dans la plupart des cas, la présélection avait été effectuée par une seule personne. Dans deux cas, le rapport du jury de présélection n’était pas signé.

104. Il n’y avait aucune preuve confirmant l’impartialité des membres du jury dans la moitié des dossiers de dotation de postes de direction et dans trois des autres dossiers de dotation. Cette documentation est importante pour donner l’assurance que les membres du jury ne se trouvent pas en situation de conflit d’intérêts.

105. Il n’y avait aucune preuve apparente que les membres du jury sont qualifiés et satisfont aux exigences linguistiques en ce qui a trait à deux processus internes annoncés aux fins de la dotation de postes de direction. En vertu de la nouvelle LEFP, les exigences linguistiques sont essentielles. Il est en outre essentiel de démontrer que les membres du jury possèdent le niveau de compétence linguistique requis pour évaluer le candidat dans la langue officielle de son choix.

106. Pour ce qui est des nominations à des postes de direction, les résultats d’évaluation des candidats se trouvaient dans tous les dossiers sauf en ce qui concerne un processus interne non annoncé et un processus de nomination externe non annoncé. Dans le cas du processus de nomination externe non annoncé, la personne choisie avait acquis des antécédents professionnels auprès de l’Agence. En ce qui a trait aux autres dossiers de dotation, nous avons relevé huit cas, principalement liés à des nominations intérimaires, où la justification écrite ne démontrait pas que le processus non annoncé était conforme aux critères établis et aux valeurs en matière de nomination.

107. Le contrôle des références n‘était pas toujours effectué. Par exemple, rien n’indiquait que l’on avait procédé au contrôle des références dans le cas d’un processus interne annoncé de nomination à un poste de direction. De plus, aucun des dossiers de nomination intérimaire ne contenait de preuves attestant que le contrôle des références avait eu lieu. En ce qui concerne un processus interne annoncé, le contrôle des références avait été effectué dans un seul cas.

Dans deux cas, les membres du jury ont fourni des références pour les candidats qu'ils ont évalués. Dans de tels cas, le processus devrait permettre de s'assurer que les membres du jury ne se trouvent pas dans une situation de conflit d'intérêts possible ou perçu. Le contrôle des références fait partie intégrante du processus de sélection et est obligatoire.

108. En ce qui a trait à un processus de nomination à un poste de direction et à onze (11) autres processus de nomination, nous n'avons pas pu déterminer si les membres du jury occupaient un poste classé un à niveau supérieur ni s'ils possédaient les compétences nécessaires pour évaluer les candidats de façon équitable et complète. Pour ce qui est de tous les autres processus de nomination, les membres du jury n'ont pas indiqué le niveau et le titre du poste qu'ils occupent dans le rapport du jury. Dans le cas d'une nomination à un poste de direction, l'agent de dotation a fait partie du jury.

109. Les avis de nomination ont été affichés dans tous les cas sauf un. Rien n'indiquait qu'un avis de nomination avait été émis à l'égard de la nomination d'une personne dans un secteur de pénurie établie.

110. Des lettres d'offre ont été émis par des personnes ayant une délégation de pouvoirs et celles-ci contenaient un rappel au sujet des exigences relatives aux conflits d'intérêts. Nous avons noté que dans le cas de quatre (4) autres nominations intérimaires, la lettre d'offre a été émise presque à la fin de la période de nomination intérimaire.

111. **Conclusion :** L'examen des dossiers de dotation a révélé que le personnel chargé de la fonction de dotation subit des pressions pour fournir à un grand nombre de gestionnaires de l'Agence les services, le soutien et les conseils importants pour assurer une dotation rapide. On n'employait pas d'approche stratégique à l'égard de la dotation et dans de nombreux cas, les gestionnaires ne connaissaient pas clairement leurs rôles et leurs responsabilités en matière de dotation, ni les exigences relatives à la documentation des processus de dotation applicables. L'incertitude des gestionnaires à ces égards et les pressions qu'ils subissent pour agir vite les poussent parfois à exécuter le processus de dotation plus rapidement que la procédure documentaire en se disant qu'ils compléteront éventuellement la documentation requise. Cette approche permet d'éviter les retards qui pourraient contribuer à la perte de bons candidats ou à l'insatisfaction de la clientèle, mais elle fait également en sorte que certaines nominations sont effectuées avant que toutes les exigences relatives à la documentation ne soient satisfaites. De plus, le personnel utilise des listes de contrôle pour se tenir au courant de l'état des documents de dotation, mais le volume élevé d'activités de dotation réduit le temps (ou la priorité) qu'il peut accorder aux suivis des demandes de documents manquants ou des rappels à ce sujet.

112. Nous n'avons relevé aucune preuve de tentatives délibérées de contourner les exigences de la LEFP, y compris les exigences en matière de langues officielles et les exigences de l'Agence en matière de sécurité. Nous avons recensé quelques cas, principalement liés à des nominations intérimaires d'une durée de quatre mois ou plus, où la justification de la nomination était manquante ou inadéquate. En général, nous avons constaté que les processus de nomination annoncés étaient mieux documentés que les processus de nomination non annoncés. Douze (12) des dossiers de dotation que nous avons examinés ne contenaient pas de déclaration d'impartialité signée et dans de nombreux cas, rien n'indiquait que le contrôle des références avait eu lieu. Les dossiers de dotation étaient parfois difficiles à trouver et dans plusieurs cas, il a été impossible de retracer les dossiers de dotation.

Recommandations

113. La DRH devrait élaborer un plan de dotation stratégique pour l'Agence en se fondant sur le plan intégré des ressources humaines de celle-ci.

114. La DRH devrait veiller à ce que les gestionnaires et ses agents de dotation connaissent à fond leurs responsabilités respectives en ce qui concerne la documentation qui doit être versée dans le dossier de dotation. Le dossier de dotation est la principale source d'information qui prouve que le mérite et les valeurs de dotation ont été respectés au cours du processus de dotation.

115. La DRH devrait fournir aux gestionnaires la formation et les outils requis (formulaires, modèles et autres renseignements) pour leur permettre de remplir pleinement leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui concerne les documents de dotation.

116. Les agents de dotation et les adjoints en dotation de la DRH devraient utiliser comme prévu les listes de contrôle relatives à la dotation, et cerner et demander en temps opportun les documents manquants; et les dossiers de dotation devraient faire l'objet d'une vérification de conformité.

117. La DRH devrait veiller à améliorer son système de dossiers de dotation de sorte que l'Agence soit suffisamment assurée qu'il existe un dossier de dotation à l'appui de chacune des décisions de nomination.

Possibilités d'amélioration

118. La DRH doit élaborer des lignes directrices ainsi que des exigences concernant la documentation des nominations intérimaires d'une durée de plus de quatre mois. Cette information doit être mise à la disposition de tous les gestionnaires.

Critère n° 5 : Les accords et les évaluations de rendement tiennent les gestionnaires et le personnel responsables de la concrétisation des objectifs et des priorités de l'Agence.

119. Nous avons constaté que tous les cadres de direction et le personnel exclu MD-MOF5 admissibles à la rémunération au rendement avaient des accords de rendement servant de fondement à l'évaluation et à la notation de leur rendement. Les documents relatifs aux accords de rendement comportent des sections visant à préciser les engagements liés aux priorités du greffier du Conseil privé et à celles de l'Agence, mais ces sections sont rarement utilisées. Dans tous les accords de rendement, à l'exception de sept, ces deux sections avaient été laissées en blanc ou le lien n'était pas précisé. Toutefois, notre examen a fait ressortir que dans tous les cas, sauf un, l'accord de rendement comprenait au moins un engagement clé lié aux priorités de l'Agence et que 23 des 48 accords comprenaient des engagements liés à au moins trois des six priorités de l'Agence. Soixante-quinze pour cent (75 %) des accords de rendement renfermaient des engagements clés précis et mesurables. Trente-sept pour cent (37 %) des accords de rendement comportaient des engagements permanents précis et mesurables. Seize pour cent (16 %) renfermaient des engagements permanents précis et mesurables et le reste des engagements permanents, soit 47 %, étaient indiqués à l'aide de mots tels que participer, favoriser et promouvoir.

120. Deux des trois cadres supérieurs interviewés qui n'étaient pas admissibles à la rémunération au rendement n'avaient pas d'accord de rendement. Qui plus est, à une exception près, rien n'indique que les participants aux échanges de personnel, qui sont rémunérés indirectement par l'Agence, étaient assujettis à un processus d'examen au titre d'un accord de rendement.

121. Cinquante-six pour cent (56 %) des gestionnaires interviewés ont déclaré qu'ils se fondent sur les objectifs et l'évaluation de rendement pour s'assurer que leur personnel a des objectifs de rendement qui appuient leurs propres objectifs. Nous n'avons pas examiné la mesure dans laquelle ces objectifs de rendement sont liés aux priorités de l'Agence.

122. Nous avons constaté que la plupart des cadres supérieurs rédigent leur propre accord de rendement. Un certain nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils préféreraient disposer d'un processus comprenant davantage de discussions avec leur gestionnaire. Un grand nombre d'entre eux ont dit que le processus débute au sommet et descend en cascade. Un ensemble d'engagements permanents et clés courants, en cascade, a été élaboré en vue des accords de rendement de 2008-2009.

123. Chacun des 48 accords de rendement que nous avons examinés comportait au moins un engagement permanent lié aux six plans et priorités de l'Agence.

124. Dans cinquante pour cent (50 %) des accords de rendement, les engagements clés étaient plus précis et mesurables que les engagements permanents.

125. Toutes les évaluations de rendement effectuées comprenaient une cote de rendement. Toutefois, trente et un pour cent (31 %) des évaluations de rendement ne comportaient pas de compte rendu sommaire à l'appui de la cote attribuée ni de liste de réalisations permettant de bien justifier la décision relative à la notation. Deux évaluations de rendement ne portaient pas la signature du superviseur. Dans ces deux cas, la rémunération au rendement s'appliquait.

126. Seulement cinquante pour cent (50 %) des accords/évaluations de rendement comprenaient des plans de perfectionnement personnel.

127. Toutes les cotes de rendement attribuées aux cadres de direction et au personnel exclu MD-MOF5 admissibles à la rémunération au rendement étaient assujetties à un examen par un comité d'examen.

128. Tous les cadres de direction et le personnel exclu MD-MOF5 de l'ASPC recevant une rémunération au rendement avaient fait l'objet d'une évaluation et obtenu une cote correspondant à celle indiquée dans le document d'évaluation.

129. **Conclusion :** Le processus d'examen de l'évaluation du rendement visant les cadres de direction et le personnel exclu MD-MOF5 est conçu expressément pour satisfaire aux exigences relatives à la rémunération au rendement et ne s'applique pas aux autres groupes professionnels, y compris la presque totalité des trente et un (31) participants aux échanges même si plusieurs d'entre eux occupent un poste clé. L'Agence dispose d'un modèle de programme de gestion du rendement (PGR) mais étant donné qu'il est rarement utilisé comme prévu, il est peu certain que les priorités du greffier du Conseil privé et celles de l'Agence soient définies et abordées adéquatement. De plus, on n'examine pas la mesure dans laquelle les accords de rendement sont liés à ces priorités. Un grand nombre des accords de rendement ne comprenaient pas d'évaluation narrative à l'appui de la cote de rendement attribuée.

130. La plupart des gestionnaires élaborent leurs propres accords de rendement et en discutent avec leur superviseur. Les accords de rendement ne suivaient pas un mode de présentation normalisé, et les engagements clés et permanents n'y étaient pas toujours décrits en termes mesurables. Cette variation réduit l'assurance que l'on utilise les mêmes critères pour attribuer les cotes de rendement et prendre les décisions en matière de rémunération.

Recommandations

131. La DRH devrait rappeler aux gestionnaires qu'ils doivent utiliser le modèle d'évaluation de rendement pour indiquer la façon dont leurs engagements

permanents et clés sont liés aux priorités de l'Agence et du gouvernement.

132. La DRH devrait examiner toutes les évaluations de rendement afin de s'assurer qu'elles comportent toujours une évaluation narrative à l'appui de la cote de rendement attribuée.

133. La DRH devrait fournir aux gestionnaires une orientation et des conseils pour s'assurer que leurs engagements permanents et clés sont plus précis et mesurables.

Possibilités d'amélioration

134. Les directives de la DRH concernant l'élaboration des accords de rendement et des évaluations de rendement devraient rappeler au personnel de rédiger ces documents simultanément et l'encourager à le faire.

Annexe A : Critères de vérification

Nous nous attendions à trouver ce qui suit en ce qui concerne l'Agence :

135. Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation liés à la gestion des ressources humaines sont clairement définis;

a. Les rôles, les responsabilités et le rendement attendu du personnel de la fonction de GRH sont clairement définis et servent de fondement à l'évaluation du rendement.
b. Il y a un fondement logique qui sous-tend la taille (nombre et types) et la structure de la fonction de GRH. Ce fondement tient compte, entre autres, des attentes des clients, des coûts, des normes de service, des options de « faire ou faire faire », des niveaux de productivité et d'autres indicateurs de rendement, comme la satisfaction de la clientèle.
c. La fonction de GRH se tient au courant de l'évolution de la GRH au sein de la fonction publique et d'autres organismes (principalement dans le contexte de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*) et utilise des analyses comparatives pour favoriser une amélioration continue.
d. Des structures de responsabilisation (gouvernance) sont en place, y compris des rapports périodiques sur les objectifs, les activités et les réalisations de la fonction.
e. L'Agence dispose d'un cadre approprié de gestion des ressources humaines formé de systèmes, de politiques et de pratiques liés à la planification des ressources humaines, à la dotation, à la formation et au perfectionnement, à la gestion et à l'évaluation du rendement, au comportement éthique (lignes directrices sur les conflits d'intérêts) ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail.

136. La fonction des ressources humaines est positionné afin de fournir un leadership fonctionnel proactif, et de travailler en partenariat avec la haute direction en vue d'atteindre les objectifs de l'Agence;

a. L'équipe de la haute direction comprend un représentant de la fonction des RH et participe à la détermination des objectifs et des priorités de l'Agence;
b. Des comités des RH sont en place et comptent des représentants des secteurs opérationnels clés de l'Agence et de la fonction de GRH.
c. Les objectifs et les priorités de la fonction de GRH sont fondés sur les plans et les objectifs stratégiques et opérationnels de l'Agence ainsi que sur l'ensemble des rôles et des responsabilités de la fonction.
d. La direction est satisfaite des services (normes), du soutien et des conseils reçus de la part des spécialistes en RH.
e. La fonction de GRH effectue des sondages périodiques auprès des employés, et sollicite les observations des comités et de la direction pour déterminer ses objectifs et ses priorités en matière de rendement et aux fins

des évaluations de rendement.

f. La fonction de GRH maintient des politiques sur les RH qui délimitent les rôles et les responsabilités administratifs et fonctionnels dans les domaines de la dotation, de la planification des ressources humaines, de la formation, et de la classification des postes. Les gestionnaires sont au courant de leurs responsabilités en matière de RH et disposent de la formation, des outils et du soutien nécessaires pour s'en acquitter adéquatement.

g. Les attentes à l'égard du rendement des gestionnaires comprennent les objectifs et les priorités de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines.

135. L'Agence de la santé publique du Canada dispose de processus et de stratégies intégrés pertinents en matière de planification des ressources humaines;

a. L'Agence dispose d'un plan des RH approuvé qui fait partie intégrante du processus de planification des activités.

b. L'Agence dispose d'un système d'information fiable sur la gestion des ressources humaines qui comble les besoins d'information des gestionnaires et satisfait aux exigences relatives à la planification des ressources humaines.

c. Le plan des RH renferme des renseignements concrets et opportuns sur les besoins en personnel actuels et futurs de l'Agence.

d. Les problèmes liés à la planification des RH sont cernés et un plan de mesures correctives comprenant la production de rapports périodiques sur les progrès accomplis est établi.

e. L'Agence a établi un plan de formation et de perfectionnement ainsi qu'un plan de participation à des conférences à l'appui des exigences de l'Agence, y compris celles indiquées dans le plan des RH.

f. Les niveaux de ressources (compétences et capacités) du personnel sont jugés adaptés aux charges de travail actuelles/prévues.

g. La planification de la dotation (fondée sur le plan des RH), comprenant des processus de recrutement, d'embauche et de promotion, a été établie en vue de maintenir les niveaux de dotation approuvés.

136. Les pratiques de dotation de l'Agence sont mises en application de manière façon à satisfaire à toutes les exigences législatives pertinentes ainsi qu'aux exigences du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de l'Agence.

a. L'Agence a établi une démarche planifiée en matière dotation en se fondant sur ses plans d'activités intégrés.

b. L'Agence dispose d'un instrument de délégation de pouvoirs et les gestionnaires ont suivi la formation nécessaire.

c. On tient des dossiers de dotation et on utilise des listes de contrôle des documents de dotation pour s'assurer que ces derniers sont complets et adéquats.

d. Les exigences relatives aux qualifications essentielles sont énoncées et

sont satisfaites dans le cadre de tous les processus de dotation internes et externes annoncés.

e. Les personnes ayant le statut de bénéficiaire de priorité sont prises en considération quand il le faut.

f. Les zones de sélection sont conformes à la politique de dotation de l'Agence et permettent de constituer un bassin de candidats qualifiés.

g. Des justifications adéquates sont fournies à l'appui des processus de nomination non annoncés.

h. Les évaluations des candidats sont entièrement documentées en fonction des énoncés des critères de mérite, y compris la compétence, la représentativité et les valeurs de dotation que sont la justice, l'accessibilité et la transparence.

i. Les membres du jury de sélection satisfont aux exigences en matière d'impartialité et possèdent les compétences requises pour évaluer les candidats.

j. Les avis de nomination sont affichés conformément aux exigences.

k Les lettres d'offre d'emploi sont rédigées par des personnes possédant les pouvoirs délégués requis, et comprennent un rappel au sujet des exigences relatives aux conflits d'intérêts.

137. Les accords et les évaluations de rendement ainsi que les plans d'apprentissage tiennent les gestionnaires et le personnel responsables de la concrétisation des objectifs et des priorités de l'Agence.

a. Les objectifs et les priorités de haut niveau de l'Agence sont déterminés tous les ans et sont par la suite communiqués à tous les cadres supérieurs avant le début du processus d'établissement des objectifs.

b. Le personnel de direction et de gestion ainsi que les spécialistes principaux des secteurs opérationnels clés ont des objectifs et des attentes de rendement clairement définis et mesurables à respecter, qui cadrent avec les objectifs et les priorités de l'Agence.

c. Les attentes individuelles du personnel de direction et de gestion, et des spécialistes principaux à l'égard du rendement du personnel comprennent des exigences opérationnelles, des objectifs de perfectionnement, la législation pertinente, y compris les langues officielles, ainsi qu'un rappel de la nécessité de se conformer au code de déontologie.

d. Les évaluations de rendement sont effectuées dans les délais impartis, sont fondées sur des objectifs/attentes de rendement prédéterminés et comprennent des exemples précis des réalisations accomplies et des points à améliorer.

e. Dans les cas où la rémunération au rendement s'applique, les évaluations de rendement sont assujetties à un examen visant à vérifier la cohérence des cotes attribuées et à s'assurer qu'elles constituent une base solide et cohérente pour les décisions relatives à cette rémunération.

Annexe B : Plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
Voici nos recommandations : **Rôles, responsabilités et responsabilisation liés à la gestion des ressources humaines**			
39 La DRH devrait poursuivre l'élaboration de ses politiques et de ses lignes directrices en matière de gestion des ressources humaines. Ces politiques devraient définir et délimiter clairement les responsabilités, la responsabilisation et les rôles administratifs et fonctionnels, et comprendre des critères d'évaluation de l'efficacité. Il faudrait aussi établir des exigences en matière de surveillance et de rapport.	La Direction des ressources humaines (DRH) a élaboré toutes les politiques de dotation et examine actuellement certaines d'entre elles, y compris l'instrument de délégation de pouvoirs liés aux RH. Étant donné que nous avons rapatrié des services fournis par Santé Canada (SC), nous en sommes à la dernière phase d'élaboration de notre cadre et de nos politiques ayant trait aux ressources humaines. L'examen des politiques existantes et l'élaboration de nouvelles politiques prendront en compte la nécessité de délimiter les responsabilités, la responsabilisation et les rôles administratifs et fonctionnels et comprendront des critères d'évaluation de l'efficacité, ainsi que des exigences en matière de surveillance.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversitél	Mars 2009

Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
40 La DRH devrait disposer d'un plan stratégique approuvé englobant l'ensemble des initiatives et des activités qu'elle exécute afin d'appuyer la concrétisation des plans et des priorités de l'Agence. Il faudrait rendre des comptes à l'égard des exigences de ce plan.	La DRH finalise présentement son plan d'activités. Ce plan sera lié aux plans et aux priorités de l'Agence. Il sera présenté au Comité des ressources humaines de l'ASPC pour approbation. La DRH rendra compte périodiquement des progrès liés à ce plan. Les engagements permanents et clés du DG des RH et des directeurs des RH cadreront avec ce plan d'activités.	Directeur général, DRH	Septembre 2008
41 Il faudrait évaluer les capacités de la DRH en fonction des livrables actuels et projetés, des exigences de la législation et des politiques, des attentes des clients et de considérations financières.	En se fondant sur son plan d'activités, la DRH examine présentement sa structure et évaluera la charge de travail et les capacités en tenant compte des livrables actuels et projetés, des exigences de la législation et des politiques, des attentes des clients et de considérations financières.	Directeur général, DRH	Septembre 2008
Les fonctions liées aux ressources humaines			
62 La DRH doit déterminer les facteurs qui contribuent à l'important roulement de personnel qu'elle connaît et y réagir dans le cadre d'une stratégie de	La communauté des ressources humaines de l'ensemble de la fonction publique (FP) fait face au même problème et un plan d'action	Directeur général, DRH	Une stratégie de recrutement et de maintien des

Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
recrutement et de maintien des effectifs.	au niveau de la FP est en cours d'élaboration par l'intermédiaire du Conseil des ressources humaines. La portée de ce plan d'action dépasse l'Agence, et le groupe PE peut passer très rapidement d'un ministère à l'autre. La situation était pire pour l'ASPC car la DRH a été obligée de déménager deux fois au cours d'une période de neuf (9) mois dans deux provinces distinctes. Comme nous nous installons dans les locaux de l'avenue Carling, nous avons recruté plus de 10 nouveaux employés au cours des deux premiers mois de l'exercice en cours, nous participons au processus de recrutement se déroulant à l'échelle de la FP et nous élaborerons notre stratégie de recrutement et de maintien des effectifs afin de réagir à tous les facteurs qui contribuent à l'important roulement de personnel.		effectifs sera élaborée d'ici décembre 2008
63 La DRH devrait établir une formation obligatoire afin que les gestionnaires reçoivent la formation et les outils nécessaires pour remplir leurs rôles et leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.	Il existe déjà une formation obligatoire destinée aux gestionnaires en vertu de la politique d'apprentissage de la FP. La DRH de l'ASPC élaborera un atelier de formation obligatoire sur mesure sur	Directeur, Apprentissage, et programmes aux employés	Novembre 2008

	Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
		la gestion des RH.		
64	Le Comité exécutif devrait jouer un rôle plus proactif à l'égard des politiques, des pratiques et des fonctions liées à la GRH. Il faudrait revoir la composition du Comité exécutif de l'Agence en fonction des pratiques courantes en vigueur dans les secteurs privé et public.	L'Agence examine présentement sa structure de gouvernance et donnera suite à la préoccupation soulevée par cette recommandation. En outre, nous recommanderons que le directeur général des ressources humaines fasse partie du Comité exécutif de l'ASPC.	Sous-ministre adjointe principale	Septembre 2008
65	À long terme, la DRH devrait établir un modèle de prestation de services comprenant des normes de prestation de services relativement aux fonctions clés telles que la rémunération, la classification et la dotation.	À la suite de l'évaluation des charges de travail et des capacités, la DRH établira son modèle de prestation de services (y compris des processus administratifs définis) et élaborera ses normes de prestation de services à l'égard de toutes les fonctions clés.	Directeur général, DRH	Mars 2009
Processus et stratégies intégrés en matière de planification et de formation des ressources humaines				
81	La DRH devrait veiller à ce que le plan intégré des ressources humaines de l'Agence indique et aborde toutes les questions et les préoccupations importantes liées aux RH auxquelles l'Agence fait face, notamment l'utilisation anormalement élevée de	La DRH examinera le plan intégré des RH afin de s'assurer que toutes les questions et les préoccupations auxquelles l'Agence fait face en matière de gestion des ressources humaines sont cernées.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité	Mars 2009

	Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
	mesures de dotation temporaire.			
82	La DRH devrait favoriser l'utilisation de plans de perfectionnement personnel (PPP) en vue de l'élaboration d'un plan consolidé de formation et de participation à des conférences qui indique les besoins communs ainsi que des options rentables.	La DRH favorise déjà l'utilisation de plans de perfectionnement personnel. L'information servira cette année à l'élaboration d'un plan consolidé de formation et de participation à des conférences qui indique les besoins communs ainsi que des options rentables.	Directeur, Apprentissage, et programmes aux employés	Décembre 2008
Pratiques de dotation de l'Agence				
113	La DRH devrait élaborer un plan de dotation stratégique pour l'Agence en se fondant sur le plan intégré des ressources humaines de celle-ci.	La DRH élabore présentement un plan de dotation stratégique et le présentera au CRH de l'ASPC en septembre 2008. Une fois approuvé, le plan sera examiné de façon régulière et deviendra le principal outil de planification de la dotation au sein de l'ASPC. Les gestionnaires et le personnel de la DRH recevront aussi une formation afin d'assurer une compréhension commune.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité, et directeur des opérations	Septembre 2008
114	La DRH devrait veiller à ce que les gestionnaires et ses agents de dotation connaissent à fond leurs responsabilités respectives en ce qui	Les dossiers de RH feront l'objet d'une surveillance étroite régulière. Les ateliers obligatoires sur la dotation feront état de l'importance de	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité, et	Octobre 2008

	Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
	concerne la documentation qui doit être versée dans le dossier de dotation. Le dossier de dotation est la principale source d'information qui prouve que le mérite et les valeurs de dotation ont été respectés au cours du processus de dotation.	verser tous les documents requis aux dossiers de dotation.	directeur des opérations	
115	La DRH devrait fournir aux gestionnaires la formation et les outils requis (formulaires, modèles et autres renseignements) pour leur permettre de remplir pleinement leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui concerne les documents de dotation.	Voir les réponses au numéro 63 et au numéro 114. Des outils tels que des descriptions de poste génériques, un énoncé des critères de mérite et la dotation collective sont en cours d'élaboration.	Directeur général, DRH	Novembre 2008
116	Les agents de dotation et les adjoints en dotation de la DRH devraient utiliser comme prévu les listes de contrôle relatives à la dotation, et cerner et demander en temps opportun les documents manquants; et les dossiers de dotation devraient faire l'objet d'une vérification de conformité.	Notre liste de contrôle est en cours de révision et le personnel sera tenu de l'utiliser avec diligence pour s'assurer que le processus a été suivi conformément aux valeurs de dotation, et que les dossiers renferment tous les documents requis. Les dossiers feront l'objet d'une surveillance régulière.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité, et directeur des opérations	Novembre 2008 et de manière continue
117	La DRH devrait veiller à améliorer son système de dossiers de dotation de sorte que l'Agence soit suffisamment assurée qu'il existe un dossier de	Voir la réponse au numéro 116. La gestion des dossiers relève de la Direction de la gestion de l'information et technologie de	Directeur général, DRH et directeur général, GI-TI	Septembre 2008

Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
dotation à l'appui de chacune des décisions de nomination.	l'information (GI-TI). Nous examinerons le processus de gestion des dossiers de concert avec GI-TI ainsi que la structure physique des dossiers afin de nous assurer que les documents ne puissent pas être séparés facilement du dossier et se perdre.		
Accords et évaluations de rendement			
131 La DRH devrait rappeler aux gestionnaires qu'ils doivent utiliser le modèle d'évaluation de rendement pour indiquer la façon dont leurs engagements permanents et clés sont liés aux priorités de l'Agence et du gouvernement.	Pour l'exercice 2008-2009, un ensemble de cinq (5) engagements permanents courants et de deux (2) engagements clés courants a été élaboré et a reçu l'approbation de la haute direction. Les mesures de rendement sont précisées et tous les engagements tiennent compte des priorités du greffier du Conseil privé, du plan stratégique et des priorités de l'ASPC, de l'Architecture des activités de programme (AAP), du Rapport ministériel sur le rendement (RMR), et des compétences clés en matière de leadership. Les engagements courants ont été rédigés selon une approche descendante. Cet élément est obligatoire pour tous les cadres de direction et les titulaires	Directrice, Division des services aux cadres et Échanges Canada	Septembre 2008 et de manière continue

	Recommandation	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
		de postes équivalents.		
132	La DRH devrait examiner toutes les évaluations de rendement afin de s'assurer qu'elles comportent toujours une évaluation narrative à l'appui de la cote de rendement attribuée.	La DRH s'assurera que l'évaluation narrative appuie la cote de rendement attribuée.	Directrice, Division des services aux cadres et Échanges Canada	Juillet 2008 et de manière continue
133	La DRH devrait fournir aux gestionnaires une orientation et des conseils pour s'assurer que leurs engagements permanents et clés sont plus précis et mesurables.	Voir la réponse au point numéro 131	Directrice, Division des services aux cadres et Échanges Canada	Septembre 2008 et de manière continue

Possibilité d'amélioration	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
Rôles, responsabilités et responsabilisation liés à la gestion des ressources humaines			
42 La DRH devrait élaborer un manuel destiné expressément aux gestionnaires de l'Agence afin de les aider à s'acquitter pleinement de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Ce manuel du gestionnaire devrait décrire les responsabilités liées à la gestion des ressources humaines en termes pratiques et comprendre les outils et les modèles requis, ou la source de ceux-ci, ainsi que des points de contact où obtenir de l'information et de l'aide.	La DRH élaborera un manuel destiné expressément aux gestionnaires de l'Agence afin de les aider à s'acquitter pleinement de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Le manuel sera probablement diffusé sur l'intranet pour en faciliter les mises à jour.	Directeur général, DRH	Mars 2009

Possibilité d'amélioration	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
Les fonctions liées aux ressources humaines			
66 À long terme, la DRH devrait établir un cycle d'examen de la classification des postes.	La conversion du groupe EC a été utile à cet égard car nous comptions plus de 600 postes visés par cette conversion. Nous n'en sommes plus qu'à 35 descriptions de poste génériques. Nous prévoyons de procéder à la conversion d'autres groupes au cours des années à venir. La DRH établira en outre un cycle d'examen de la classification des postes.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversitél	Décembre 2008
67 La DRH devrait cerner et exploiter l'éventail complet de ressources externes disponibles pour éliminer l'arrérage sur les plans de la classification et de la dotation, et ensuite appuyer efficacement les gestionnaires dans les secteurs prioritaires et les secteurs connaissant une forte croissance en personnel.	La DRH sollicite présentement des demandes dans le cadre d'une demande de proposition visant à sous traiter ses activités opérationnelles liées à la classification. On a en outre recruté des experts-conseils pour appuyer l'élimination de l'arrérage en matière de dotation.	Directeur des opérations des RH	Septembre 2008
68 En plus de recueillir les commentaires du Comité de gestion (CG), le Comité des ressources humaines (CRH) devrait envisager de créer des sous-comités et des groupes de travail chargés de contribuer aux décisions en matière de	Tel qu'indiqué en ce qui concerne la recommandation 64, l'Agence examine présentement sa structure de gouvernance; de plus, l'ASPC obtient déjà un soutien dans divers secteurs. Nous avons nommé sept cadres		

Possibilité d'amélioration	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
gestion des RH qui sont liées aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices concernant les RH.	supérieurs pour diriger certains des dossiers de RH importants. Nous disposons de champions de l'apprentissage, du recrutement, de la diversité, du bien-être en milieu de travail, du leadership, et des langues officielles. Nous disposons également de comités sur le bien-être en milieu de travail dirigés par des employés, et nous avons établi des programmes d'orientation des employés et de reconnaissance des employés.		
69 Il faudrait étudier la possibilité de regrouper les spécialistes en GRH avec les gestionnaires lorsque les circonstances le permettent.	Dans le cadre de son examen des modèles de prestation de services, la DRH examinera des solutions pour améliorer les services à la clientèle. Elle étudiera notamment la possibilité de regroupement.	Directeur général, DRH	Mars 2009
Processus et stratégies intégrés en matière de planification et de formation des ressources humaines			
83 La DRH devrait déterminer, en collaboration avec les gestionnaires, les besoins en matière de renseignements sur les ressources humaines en vue de	Les RH de l'ASPC s'en remettent au système d'information sur les ressources humaines (Avantage RH) de Santé Canada, qui est très limité.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité, et directeur	Novembre 2008 et de façon continue

Possibilité d'amélioration	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
la planification et aux fins de la gestion quotidienne et prendre des mesures pour veiller à ce que des renseignements complets et exacts soient disponibles en temps opportun pour combler ces besoins.	La DRH examinera ses processus en vue d'assurer la saisie de données exactes en temps opportun afin que les gestionnaires puissent mieux prévoir et combler leurs besoins. Compte tenu de la façon dont le système Avantage RH a été structuré pour refléter la conception organisationnelle de l'ASPC au moment de la création de celle-ci, et en raison des restructurations qui ont eu lieu depuis 2005, le système Avantage RH ne reflète pas la structure de gestion actuelle de l'Agence. L'adaptation à la conception organisationnelle exacte et actualisée de l'Agence est une exigence fondamentale et est à la base de la gestion de l'information dans le domaine des RH.	des opérations	
Pratiques de dotation de l'Agence 118 La DRH doit élaborer des lignes directrices ainsi que des exigences concernant la documentation des nominations intérimaires d'une durée de plus de quatre (4) mois. Cette information doit être mise à la disposition de tous les gestionnaires.	La DRH révise actuellement ces lignes directrices et les présentera au CRH de l'ASPC aux fins d'approbation et les communiquera ensuite aux gestionnaires.	Directeur, Planification, recrutement, responsabilisation et diversité	Septembre 2008

Possibilité d'amélioration	Réponse de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
Accords et évaluations de rendement			
134 Les directives de la DRH concernant l'élaboration des accords de rendement et des évaluations de rendement devraient rappeler au personnel de rédiger ces documents simultanément et l'encourager à le faire.	Cela fait partie de la politique sur la documentation. La DRH veillera à ce que l'information soit bien communiquée aux gestionnaires et aux employés.	Directrice, Division des services aux cadres et Échanges Canada et directeur, Apprentissage et programmes aux employés	Juillet 2008 et de façon continue