



FONCTION DE DOTATION/RESSOURCEMENT

Juin 2011

Direction de la vérification interne

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	i
SOMMAIRE.....	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	3
2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION	5
2.1 Gouvernance et orientation stratégique	5
2.2 Planification	6
2.3 Organisation.....	10
2.4 Contrôles.....	13
2.5 Direction et communication.....	15
3. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION	17
3.1 Fiabilité des systèmes d'information	17
4. OBSERVATIONS – FONCTION DE DOTATION/RESSOURCEMENT	21
4.1 Politiques et procédures	21
4.2 Direction, communication et formation.....	21
4.3 Prestation des services	22
4.4 Satisfaction de la clientèle	23
5. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS.....	29
5.1 L'importance des interactions.....	29
6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	31
ANNEXE A – MÉTHODE DE VÉRIFICATION	35
ANNEXE B – CRITÈRES D'ÉVALUATION DES RISQUES AUX FINS DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR.....	37

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne de la fonction de dotation/ressourcement de la région de la capitale nationale du ministère de la Justice, dont deux divisions ont la responsabilité : la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels. L'objectif général de la vérification était de fournir des assurances que le cadre de gestion au sein des Services opérationnels aux clients et services à la haute gestion et Programmes ministériels soit efficace.

La vérification interne a été effectuée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et des normes de pratique professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes.¹

L'équipe de vérification a évalué le cadre de contrôle de gestion par rapport aux critères fondés sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor ainsi que sur les guides de vérification de la Commission de la fonction publique et du SCT.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées et des éléments de preuve ont été rassemblés pour appuyer les conclusions obtenues et présentées dans le présent rapport. Les conclusions étaient fondées sur la comparaison des situations observées au moment de la vérification, en fonction des critères de vérification. Il faut toutefois préciser que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.

¹ La Direction de la vérification interne n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe au moins tous les cinq ans, d'un contrôle continu ou encore d'évaluations internes périodiques de son activité de vérification interne pouvant confirmer que tout est conforme aux normes.

SOMMAIRE

OPINION GÉNÉRALE

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les pratiques, les procédures et les activités liées au cadre de gestion, à la fiabilité des systèmes d'information pour la prise des décisions et la responsabilisation, à la fonction dotation et ressourcement, et aux interactions avec les autres organisations au sein du ministère de la Justice étaient suffisants; nous avons néanmoins dégagé des aspects qu'il est possible d'améliorer : le développement d'objectifs, des plans de travail, définir le mandat de la Division des programmes ministériels, mettre en œuvre un processus de surveillance des échéanciers de dotation et concevoir une vision stratégique du ressourcement.

CONTEXTE

La fonction de dotation/ressourcement du ministère de la Justice dans la région de la capitale nationale est exécutée par deux divisions relevant toutes deux du directeur général, Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel (DGRHDP). Il s'agit de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et de la Division des programmes ministériels. La première fait office de bureau régional dans la région de la Capitale nationale et fournit des services de dotation aux gestionnaires du Ministère. La seconde constitue l'autorité nationale fonctionnelle pour toutes les questions liées à la dotation et au ressourcement pour le Ministère.

L'objectif global de cette vérification consistait à fournir des assurances que le cadre de gestion au sein duquel la Division des services opérationnels aux clients et services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels soit efficace. La portée de la vérification englobait notamment les activités de dotation/ressourcement effectuées à l'Administration centrale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place de la vérification se sont déroulées de juillet à octobre 2010.

CADRE DE GESTION

La vérification a révélé qu'un certain nombre d'instruments de planification et d'orientation procurent une orientation stratégique et des directives fonctionnelles. La planification des Ressources humaines (RH) est intégrée au sein du processus ministériel de planification des activités et les stratégies de RH font état des risques et priorités ministériels ayant été définis. Dans le cadre du processus de planification intégrée des activités, les gestionnaires ministériels élaborent des plans de dotation en harmonie avec leurs plans des RH. Nous avons constaté que les plans de dotation ne sont pas utilisés comme instruments de référence ou de contrôle au moment d'entreprendre une mesure de ressourcement et qu'ils ne sont pas mis à jour régulièrement.

Les stratégies et des priorités ministérielles générales ne sont pas toujours transposées en objectifs et en plans de travail concrets à l'intention du personnel dans les deux divisions responsables de la dotation/ressourcement. Des objectifs annuels concrets et mesurables concernant les plans de travail doivent être établis de façon à ce que la contribution du personnel au chapitre des objectifs généraux soit clairement énoncée. Par ailleurs, une fois que ces objectifs et plans de travail ont été définis, il faut renforcer la responsabilisation par des examens réguliers des activités courantes et la production de rapports d'étape officiels.

Les rôles et les responsabilités de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion sont clairs et la structure organisationnelle actuelle soutient la fonction de dotation/ressourcement. Toutefois, il serait nécessaire de définir clairement le mandat et les activités de base de la Division des programmes ministériels et de modifier la structure organisationnelle en conséquence.

Les gestionnaires de la Division des programmes ministériels ont indiqué qu'ils ont élaboré dernièrement un cadre ministériel de contrôle de la dotation fondé sur les risques définis.

SYSTÈME D'INFORMATION

Nous avons constaté qu'il était nécessaire de consigner les exigences et les attentes des clients à l'égard des rapports relatifs aux activités de dotation. La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion devrait fournir régulièrement aux gestionnaires ministériels des mises à jour relatives aux activités de dotation.

FONCTION DE DOTATION/RESSOURCEMENT

Au cours des deux années ayant précédé la vérification, des efforts considérables ont été déployés pour améliorer les processus de dotation et fournir aux gestionnaires des instruments supplémentaires en vue de faciliter leurs activités de dotation/ressourcement. Cependant, la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion gagnerait à mieux faire connaître ces instruments.

Des entrevues de vérification et un sondage sur la satisfaction des clients réalisé en 2009 ont donné des résultats similaires. Ils ont notamment révélé que certains gestionnaires sont satisfaits des services de dotation/ressourcement fournis, mais qu'un grand nombre ont dit qu'on pourrait faire mieux. Nous estimons que ces résultats divergents s'expliquent par les attentes différentes des gestionnaires et les niveaux d'expérience différents des conseillers en dotation.

Les services de dotation relatifs aux postes ordinaires (n'étant pas de niveau cadre) sont fournis par trois groupes dirigés chacun par un gestionnaire des services à la clientèle. Ces gestionnaires doivent entre autres concevoir une vision stratégique du ressourcement en collaboration avec leurs clients. Hormis quelques exceptions, ces gestionnaires n'assument pas activement ce rôle. La majorité des gestionnaires ministériels interrogés voulaient que leur gestionnaire des services à la clientèle participe davantage à leur processus de planification des RH et à l'élaboration des stratégies de ressourcement ciblées.

Nous avons également constaté qu'il y a un besoin de suivre de plus près et plus régulièrement l'aspect satisfaction de la clientèle.

INTERFACES

Nous avons constaté que la relation de travail entre les services opérationnels aux clients et les services à la haute gestion et les autres disciplines des Ressources humaines sont efficaces.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par le directeur général, Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le ministère de la Justice compte environ 4 800 employés. La prestation des services juridiques aux ministères et organismes est effectuée par portefeuille. Le ministère de la Justice a également créé des Services juridiques ministériels (SJM) situés dans les locaux des ministères clients qu'ils desservent. La Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel (DGRHDP) du ministère de la Justice a la responsabilité d'aider les gestionnaires à prendre des décisions relatives au ressourcement et à leur fournir des politiques et des lignes directrices pour faciliter leur prise de décisions.

La fonction de dotation de l'Administration centrale est répartie entre deux divisions, relevant chacune d'un directeur, qui lui-même relève du directeur général, DGRHDP. Ces deux divisions sont la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels. La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion est un bureau régional dans la région de la capitale nationale qui fournit des services de dotation aux gestionnaires pour les postes ordinaires et les postes de direction. Cette division compte environ 45 employés répartis dans quatre unités de services aux clients. L'une de ces unités se spécialise dans les services de dotation pour les postes de cadres tandis que les trois autres desservent un certain nombre de portefeuilles et d'autres organisations ministérielles et s'occupent de pourvoir des postes ordinaires.² La Division dispose d'un budget de fonctionnement et d'entretien (F et E) de 182 600 \$ pour l'exercice 2010-2011.

L'unité responsable de la dotation ministérielle à la Division des programmes ministériels est l'autorité fonctionnelle nationale en ce qui concerne les questions de dotation et ressourcement. L'organigramme de la Division des programmes ministériels fournis aux vérificateurs montrait environ 50 postes, dont certains étaient vacants, en cours d'examen ou non financés. La Division des programmes ministériels disposait d'un budget de F et E de 767 800 \$ pour l'exercice 2010-2011. Outre les fonctions liées à la dotation et au ressourcement (pour lesquelles 3,5 ETP étaient

² Parmi ces 45 employés, on compte également une unité responsable de la classification et une autre responsable de la gestion des talents.

affectés au moment de la vérification), cette division a la responsabilité d'un certain nombre de fonctions. Il s'agit notamment des domaines ou programmes suivants :

- Planification des ressources humaines
- Équité en matière d'emploi et obligations de prendre des mesures d'adaptation
- Langues officielles
- Intégrité des données
- Systèmes des RH
- Programme d'excellence pour les avocats
- Reconnaissance
- Développement et mise à jour du site « Les RH et vous »

À titre d'autorité fonctionnelle nationale pour les questions de dotation et ressourcement, l'Unité de dotation ministérielle est responsable d'élaborer des stratégies, des lignes directrices et des instruments de dotation, de surveiller le cadre de dotation, de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports, de mettre en œuvre l'instrument ministériel de délégation des pouvoirs en matière de nomination et de fournir des conseils spécialisés sur les questions liées à la dotation aux responsables des RH (à l'échelle nationale) du Ministère de la Justice.

Le mandat d'ensemble des deux divisions consiste à veiller à ce que les nominations soient faites conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et au règlement s'y rattachant, en ce qui concerne notamment les valeurs de justice, d'équité, de transparence, d'accès et de représentativité.

Les principaux facteurs de risque relevés lors de l'élaboration des objectifs et du plan de travail de la vérification étaient la capacité de la fonction de dotation à répondre à la demande croissante de services en temps opportun; la capacité à formuler des conseils et une orientation éclairés aux gestionnaires ministériels; le niveau d'efficacité relatif à l'organisation et à la gestion de la charge de travail; la pertinence de la formation offerte aux gestionnaires; la pertinence des renseignements destinés à aider à la prise de décisions; le respect des politiques et des normes ministérielles et des organismes centraux; et les moyens de communication avec les autres sections des RH.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de la vérification consistait à fournir des assurances que le cadre de gestion de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels est efficace.

La portée de la vérification visait les points suivants : les pratiques, les procédures et les activités liées au cadre de contrôle de la gestion, la fiabilité de l'information contenue dans les systèmes d'information pour aider à la prise de décisions et à la responsabilisation, la mise en œuvre de la fonction de dotation et ressourcement et les interactions avec les autres organisations du ministère de la Justice.

La vérification englobait les activités liées à la dotation et au ressourcement effectuées à l'Administration centrale. Les étapes de la vérification qui portaient sur la planification et l'examen sur place ont été franchies entre juillet et octobre 2010. Les détails sur la méthode de recherche utilisée au cours de la vérification figurent à l'annexe A.

2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

2.1 Gouvernance et orientation stratégique

La Division des programmes ministériels a conçu un certain nombre de documents définissant une orientation stratégique et des priorités pour la fonction de dotation/ressourcement, et satisfait à l'exigence des organismes de surveillance.

Selon le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT, la cohésion interne, la discipline organisationnelle et un alignement avec les objectifs sont essentiels pour donner une orientation stratégique efficace, soutenir le ministre et le Parlement, et produire des résultats. Le processus de gouvernance en matière de dotation/ressourcement respecte les exigences des organes de surveillance.

L'équipe de vérification a constaté qu'il y avait un lien direct entre les priorités ministérielles et les plans de RH en place. Le profil de risque organisationnel du ministère de la Justice, élaboré en 2009 par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR), fait ressortir le manque de personnel spécialisé et de capacité en matière juridique comme l'un des principaux risques auquel le Ministère devait faire face. Le profil de risque du Ministère fait également ressortir le besoin de mettre en place des stratégies de RH ciblées, élaborées en partenariat avec les gestionnaires ministériels et les spécialistes en dotation, pour surmonter les difficultés au chapitre du recrutement et du maintien en poste du personnel. Le plan de gestion des RH du ministère de la Justice a été réalisé par la Division des programmes ministériels en 2007, puis mis à jour trois fois, soit en mai 2008, en octobre 2008 et en juin 2009. La dernière version du plan est arrivée à échéance en avril 2010. Le plan de gestion des RH cernait les défis particuliers auxquels faisait face le ministère de la Justice et proposait un certain nombre de stratégies misant sur l'élaboration de moyens efficaces pour attirer et maintenir en poste les employés. L'équipe de vérification a constaté qu'un nouveau plan de gestion des RH était en train d'être établi et que sa publication devait avoir lieu au printemps de 2011.³

³ On nous a informés que ce retard était attribuable au peu des ressources consenties pour la mise à jour du plan d'action aux fins du renouvellement de 2009-2010.

En vue de se conformer aux priorités du renouvellement de la fonction publique énoncées par le greffier du Conseil privé, la Division des programmes ministériels a également conçu un plan d'action pour l'année 2010-2011 aux fins du renouvellement, plan qui a été mis à jour à l'automne 2010. Le personnel de la Division des programmes ministériels a informé l'équipe de vérification que le plan d'action de 2010-2011 pour le renouvellement servira provisoirement de plan de gestion des RH au ministère de la Justice. Le plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement est axé sur l'intégration de la planification des activités et des ressources humaines, ce qui assure la corrélation entre ces deux aspects. Il traite également d'un certain nombre de programmes actuellement en place relatifs aux enjeux en matière de ressourcement du Ministère, tels que le Programme d'excellence pour les avocats, qui permet aux avocats stagiaires d'acquérir les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à la pratique du droit.

Par ailleurs, la Division des programmes ministériels a publié dernièrement son plan d'équité en matière d'emploi de 2010-2013. Dans ce plan, il est dit que même si le ministère de la Justice a dépassé ses objectifs généraux en matière d'équité, une meilleure représentation au sein de son groupe de direction est nécessaire. L'équipe de vérification a constaté que le Plan d'équité en matière d'emploi comportait des liens bien définis avec les priorités ministérielles.

L'équipe de vérification est d'avis que la Division des programmes ministériels présente des priorités et une orientation stratégiques à la fonction de dotation/ressourcement et satisfait aux exigences des organismes de surveillance.

2.2 Planification

La planification des RH est intégrée dans le processus ministériel de planification intégrée des activités.

La planification est utilisée par les organisations qui ont du succès pour cerner les initiatives et les activités pouvant régler les difficultés et contribuer à l'atteinte des objectifs fixés.

Le Bureau de la GPSR est responsable de coordonner le processus de planification intégrée des activités du Ministère. La Division des programmes ministériels joue un rôle actif au sein de ce processus par l'orientation fonctionnelle qu'elle fournit aux gestionnaires ministériels aux fins de l'élaboration des plans de RH qui font partie de leurs plans d'affaires annuels.

En 2007, la Division des programmes ministériels a publié un guide du gestionnaire pour l'élaboration de plans de ressources humaines. L'objectif énoncé dans ce guide consiste à harmoniser les stratégies de RH en fonction des stratégies opérationnelles. L'équipe de vérification estime que le document était utile, puisqu'il guidait les gestionnaires à travers un certain nombre d'étapes et de listes de vérification à consulter avant de terminer leur plan de RH.

La Division des programmes ministériels participe de plus au Comité des partenaires d'affaires du processus de planification intégrée où, selon le personnel du Bureau de la GPSR, elle joue un rôle prépondérant.

Pendant toute la durée de la vérification, la Division des programmes ministériels a offert une orientation et des conseils pratiques aux gestionnaires ministériels en ce qui concerne l'élaboration des plans des RH, aidée en cela à l'occasion par le personnel de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion. La Division des programmes ministériels est certes responsable de l'orientation fonctionnelle, mais l'aide aux gestionnaires ministériels en matière de planification des RH relève directement de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion. Afin que celle-ci puisse participer plus activement au processus, le personnel de la Division des programmes ministériels fournira un encadrement à ses employés afin de permettre un rôle plus actif auprès des clients au cours du prochain exercice de planification prévu en 2011-2012. La Division des programmes ministériels continuera son rôle de responsable du volet fonctionnel de la planification des RH.

L'équipe de vérification est d'avis que les processus de planification de la Division des programmes ministériels sont suffisants.

Les plans de dotation ne sont pas utilisés comme référence ou instruments de contrôle lorsqu'une mesure ressource est prise, et ils ne sont pas mis à jour régulièrement.

Dans le cadre du processus de planification intégrée des activités, les gestionnaires ministériels élaborent des plans de dotation conjointement avec leurs plans de RH. Ce plan de dotation vise à fournir des prévisions des besoins en matière de dotation selon les divers changements qui s'annoncent, tels les départs à la retraite, les cessations d'emploi et la création de nouveaux postes, ainsi que des mesures de dotation que cela entraînera. Les plans de dotation sont élaborés à partir d'un modèle Excel géré par la Direction générale du dirigeant principal des finances (DPF)⁴. La majorité des gestionnaires ministériels interrogés ont indiqué que le modèle était

⁴ Le Ministère utilise un environnement tableur en réseau pour saisir les informations opérationnelles relatives aux ressources clés, entre autres les feuilles de travail pour la section Finances des RH (c.-à-d. un plan de RH et un plan de dotation), la GS/GI/TI et les Communications, afin que la planification de ces ressources soit faite simultanément et de façon intégrée.

quelque peu contraignant et difficile d'utilisation, modèle qui n'est d'ailleurs pas toujours utilisé dans le processus de ressourcement.

Afin d'améliorer l'exercice de planification de 2011-2012, la Direction générale du DPF a apporté certaines modifications à son modèle de plan de dotation. L'information provenant de l'outil de prévisions salariales du ministère de la Justice figure déjà dans le plan afin d'établir un lien direct entre les mesures de dotation et leur impact financier. L'équipe de vérification est d'avis que ce changement renforcera la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des mesures de dotation. Le plan de dotation peut ainsi devenir un instrument de surveillance pour les gestionnaires par lequel on peut s'assurer que les mesures de dotation sont conformes au budget ayant été approuvé pour les salaires. En outre, d'autres choix ont été ajoutés aux menus déroulants du modèle de plan de dotation en vue de le rendre plus convivial pour les utilisateurs. Cependant, le plan de dotation est toujours vu comme un outil statique et offrant peu de marge de manœuvre, et des améliorations comme des mises à jour en temps réel seraient utiles.

Nous avons constaté que les gestionnaires ministériels avaient des opinions divergentes en ce qui concerne l'utilité des plans de dotation. En raison de l'érosion de l'effectif, les plans de dotation changent constamment, et certains gestionnaires estiment que la mise à jour de ces plans constitue un fardeau administratif. Les gestionnaires qui utilisent les plans les trouvent utiles en ce sens qu'ils permettent un contrôle interne et constituent un point de départ à partir duquel il est possible de suivre les changements qui se produisent dans un milieu sans cesse changeant.

Nous sommes d'avis que les gestionnaires et les conseillers en dotation devraient encourager l'utilisation des plans de dotation et insister sur la nécessité de les mettre à jour régulièrement et de les consulter comme première étape de tout processus de ressourcement. Nous avons cru comprendre que des mesures avaient été prises pour favoriser une utilisation davantage proactive des plans de dotation dans le processus de ressourcement.

Recommandation et réponse de la direction

1. On recommande que le directeur général, DGRHDP encourage l'utilisation du plan de dotation comme instrument de référence/contrôle à titre de première étape du processus de ressourcement. (Risque faible)⁵

D'accord. Les conseillers en RH de la Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction ont suivi une séance de formation, animée par leurs gestionnaires du service à la clientèle avec l'aide des spécialistes de la dotation

⁵ Les critères d'évaluation du risque utilisés pour les recommandations sont présentés à l'Annexe B.

ministérielle, sur la façon d'utiliser les plans de dotation dans leurs discussions avec les gestionnaires. De plus, une synthèse de tous les plans de dotation des différents portefeuilles, secteurs et directions générales dans la RCN a été produite en mai 2011 à l'aide de la technologie Sharepoint, ce qui permet aux RH d'avoir une vue d'ensemble de la dotation prévue pour l'exercice en cours. Ainsi, les RH peuvent jouer un rôle stratégique pour aider la direction à mener à terme leurs mesures de dotation prévues. Cet outil a été présenté lors d'une réunion spéciale du Réseau de la planification des activités en juin 2011 et a servi à réitérer l'importance et l'utilité des plans de dotation. Les gestionnaires du service à la clientèle des RH se sont réunis régulièrement avec les représentants des portefeuilles en vue d'appuyer l'utilisation des plans de dotation. Pour s'assurer qu'on adopte une approche globale, les gestionnaires rencontreront, dans le cadre du processus annuel de planification d'activité intégré, toutes les personnes-ressources de leur portefeuille respectif en vue d'établir un processus continu avisant à garantir l'utilisation des plans de dotation. Date d'achèvement : décembre 2011.

Les objectifs mesurables annuels et les plans de travail connexes ne sont pas élaborés de façon uniforme dans les divisions Services opérationnels aux clients et services à la haute gestion et Programmes ministériels.

Un élément important du CRG du SCT est la définition claire des attentes et les liens établis entre celles-ci et les résultats. Les plans ministériels de niveau supérieur doivent être traduits en objectifs concrets et mesurables et en plans de travail destinés au personnel.

L'équipe de vérification a constaté que le processus annuel de détermination des objectifs et de planification du travail n'est pas bien structuré dans les deux divisions chargées de la dotation. Les objectifs officiels pour l'exercice 2010-2011 n'avaient pas été fixés lorsque l'équipe de vérification a terminé son travail sur place, en octobre 2010, soit plus de six mois après le début de l'exercice financier. Un retard dans la publication des engagements était la raison pour laquelle l'établissement des objectifs officiels avait tardé.

Bien que les gestionnaires aient indiqué qu'ils avaient discuté des objectifs et des plans avec leurs employés, les résultats variaient considérablement lorsqu'on leur a demandé de fournir les documents relatifs aux plans de travail et aux objectifs courants. La plupart des documents présentés à cet égard ne faisaient pas mention de tous les éléments souhaités : les réalisations attendues, les échéanciers, les indicateurs mesurables, les activités et un document daté et signé. Par conséquent, le lien entre les objectifs et les résultats était difficile à établir. De plus, bien que les employés aient mentionné connaître les grandes priorités relatives aux RH, ils ont été

incapables de voir clairement le lien entre leur travail individuel et la réalisation des priorités globales.

Recommandation et réponse de la direction

2. On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure que des objectifs annuels mesurables et concrets sont fixés et que les plans de travail connexes sont élaborés. (Risque moyen)

D'accord. On continuera d'établir des objectifs de rendement annuels concrets et quantifiables et des plans de travail, ainsi que d'évaluer le personnel par rapport à ceux-ci. Date d'achèvement : octobre 2011.

2.3 Organisation

2.3.1 Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion

Les rôles et les responsabilités de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion sont bien définis.

La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion fournit des services ressourcement à la région de la capitale nationale et se compose principalement de conseillers en dotation ayant la responsabilité d'aider les gestionnaires ministériels dans leurs activités de dotation. Ces conseillers prodiguent des conseils aux gestionnaires pour la création des annonces, des questions d'examen, des guides de notation et des rapports finaux dans le cadre des processus de sélection. Lors des entrevues que nous avons effectuées, nous avons constaté que le personnel travaillant au sein de la Division comprend son rôle.

L'équipe de vérification est d'avis que les rôles et responsabilités de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion sont bien compris du personnel.

La structure organisationnelle actuelle de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion soutient la fonction de dotation/ressourcement.

La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion fait office de bureau régional de la capitale nationale, fournit des services de dotation pour les postes de cadres

de direction et les postes ordinaires (n'étant pas de niveau cadre). Trois unités de services à la clientèle fournissent des services pour les postes de niveau ordinaire aux portefeuilles et aux autres secteurs de gestion. Un conseiller en dotation est affecté à un certain nombre de portefeuilles ou d'autres organisations ministérielles, et, règle générale, toutes les communications passent par celui-ci. Une quatrième unité au sein de la Division est responsable de pourvoir des postes de cadres. Malgré un roulement assez élevé, les conseillers en dotation et les gestionnaires ministériels ont dit bien comprendre le mandat de la Division et que la structure en place était assez stable et permettait l'établissement d'un lien entre les clients et les fournisseurs des services. Les gestionnaires ministériels ont confirmé qu'ils avaient des relations presque exclusivement avec les personnes ressources qui leur étaient attitrées au sein de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et que l'approche de communication selon ce mode individuel fonctionnait bien.

L'équipe de vérification est d'avis que la structure organisationnelle actuelle de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion soutient efficacement la fonction de dotation/ressourcement.

2.3.2 Division des programmes ministériels

Il y aurait lieu de définir clairement le mandat et les activités de base de la Division des programmes ministériels et de modifier la structure organisationnelle en conséquence.

Le mandat d'une organisation constitue sa raison d'être. Elle donne le ton pour ce qui est des activités, de la structure et des ressources de l'organisation. Lorsqu'une organisation définit sa mission, sa vision et ses valeurs dans un énoncé, ce processus inestimable constitue la pierre angulaire sur laquelle on inscrit les activités principales et les résultats attendus. Selon le CRG du SCT, il faut qu'une organisation reflète efficacement les priorités ministérielles dans son architecture des activités de programmes.

Il est ressorti de nos entrevues avec le personnel et les gestionnaires des Programmes ministériels qu'il y avait une certaine confusion entourant le mandat de l'organisation et certaines de ses activités, dont quelques-unes pourraient s'avérer quelque peu atypiques pour une autorité fonctionnelle nationale de dotation et de ressourcement. À titre d'exemple, voici certaines de ces activités ayant été mentionnées par les gestionnaires et le personnel :

- le recrutement dans le cadre du Programme d'excellence pour les avocats (l'unité en question est également responsable du recrutement d'avocats stagiaires par l'entremise de ce

programme pour la région de la capitale nationale, lequel devrait normalement être effectué par les opérations de dotation);

- le traitement des plaintes présentées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (effectué dans certains ministères par les unités de relations du travail ou par une unité distincte des RH).

Un mandat et des activités de base bien définis sont essentiels pour que les ressources soient affectées aux fonctions les plus importantes. La Division des programmes ministériels doit définir clairement son mandat et ses activités de base, évaluer leur importance relative, et déterminer et garantir les niveaux de ressources requis afin d'offrir des services à la clientèle et de respecter pleinement les exigences des organismes centraux.

D'après certains commentaires reçus du personnel, la structure organisationnelle actuelle crée une certaine confusion et est inefficace. Il y aurait lieu de revoir la façon dont sont réparties et gérées les diverses activités et de réorienter l'organisation au moyen d'un mandat modifié afin d'optimiser l'utilisation des ressources.

L'exercice limité de comparaison effectué par l'équipe de vérification auprès d'autres ministères fédéraux a permis de constater que d'autres modèles organisationnels pourraient être envisagés. Plusieurs ministères sont à revoir leurs mandats et leurs structures en matière de dotation. Selon nous, la Division des programmes ministériels gagnerait à consulter ces ministères.

Recommandation et réponse de la direction

3. L'on recommande que le directeur général, DGRHDP, définisse le mandat et les activités de base de la Division des programmes ministériels et réoriente la structure organisationnelle, et qu'il obtienne les fonds nécessaires à cette initiative. (risque moyen)

D'accord. Des progrès ont été accomplis dans le cadre de ce rapport depuis la vérification. La Division des programmes ministériels a été rebaptisée « Division des politiques, de la planification et des systèmes des RH » de façon à mieux refléter son mandat. Le poste de directeur a été revu et mis à jour, et il est entré en vigueur en décembre 2010. D'autres améliorations seront apportées tout au long de l'exercice financier. Le directeur général s'assurera que les mesures adéquates sont prises afin de garantir les fonds pour cette division. Date d'achèvement : 31 mars 2012.

2.4 Contrôles

La Division des programmes ministériels doit utiliser le Cadre de contrôle de la dotation qui a été élaboré dernièrement.

L'un des principaux éléments du Cadre de responsabilisation de gestion en dotation de la CFP a trait à la nécessité de suivre de près les résultats. La Division des programmes ministériels est responsable d'effectuer un contrôle et des rapports concernant les activités de dotation au sein du ministère de la Justice. Nous avons constaté que la Division avait entrepris un certain nombre d'activités de contrôle particulières, entre autres l'étude de 2009 sur les nominations intérimaires à long terme et un examen continu des annonces faites dans le cadre du processus de dotation. Les résultats de l'étude de 2009 ont été envoyés au personnel des régions, et des entrevues ont indiqué que des mesures correctives étaient en cours. Cependant, vu l'absence d'un cadre officiel de surveillance il a été impossible d'adopter une approche structurée dans ce domaine.

Les gestionnaires de la Division des programmes ministériels nous ont informés qu'ils avaient élaboré dernièrement un cadre ministériel de contrôle de la dotation fondé sur les risques relevés. Ce cadre a reçu l'aval du Comité de gestion des ressources humaines du ministère de la Justice, et, à la fin du travail de vérification effectué sur place en octobre 2010, devait être approuvé par le Comité exécutif du Ministère. La mise en œuvre de ce cadre nécessitera la création et le financement d'une unité organisationnelle responsable de la fonction de surveillance. L'équipe de vérification appuie cette initiative.

Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que le directeur général, DGRHDP, prenne les mesures nécessaires pour mettre en œuvre le Cadre de contrôle de la dotation. (Risque moyen)

D'accord. La haute direction appuie le nouveau cadre de contrôle de la dotation qui présente les activités de contrôle continues (p. ex., zone de sélection), les activités cycliques (p. ex., examen des dossiers de nomination), les activités de surveillance dirigées (p. ex., nomination intérimaire de plus de 12 mois) et thématiques (p. ex., délégation, administration des priorités, etc.) ainsi que la fréquence de chacune d'elles. Date d'achèvement : La mise en œuvre du cadre approuvé a commencé et la date d'achèvement du cycle de surveillance actuel et des activités connexes est prévue pour mars 2013.

La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels ne font pas d'examens officiels réguliers de leurs activités courantes.

Les directeurs de ces deux divisions effectuent le suivi de leurs activités courantes en tenant des réunions bilatérales régulières avec les employés relevant directement d'eux et des réunions mensuelles regroupant tous les employés. Les entrevues que nous avons réalisées avec les gestionnaires et le personnel nous ont permis de constater que les directeurs étaient au fait des activités courantes et des nouveaux enjeux touchant leur secteur.

Un système de responsabilisation efficace commande la production régulière de rapports d'étape en fonction des objectifs et des plans de travail définis. Comme nous l'avons mentionné préalablement, les objectifs et les plans de travail n'ont pas été définis uniformément dans les deux divisions. Aucun rapport d'étape officiel n'est effectué à l'heure actuelle, ce qui fait en sorte que l'on ne dispose pas de point de référence à partir duquel évaluer les progrès accomplis. En outre, aucun document ne fait état des modifications antérieures apportées dans la façon de réaliser les plans de travail et/ou de réévaluations des priorités sur lesquelles les parties concernées auraient pu s'être mises d'accord. De l'avis de l'équipe de vérification, il faudrait renforcer la responsabilisation par une production de rapports sur le rendement et de rapports d'étape plus régulière au chapitre des objectifs fixés, et ce, pour tous les membres du personnel.

Recommandation et réponse de la direction

5. L'on recommande que le directeur général, DGRHDP, veille à ce que des examens réguliers des activités courantes aient lieu et que des rapports d'étape soient produits, une fois les objectifs et plans de travail définis. (Risque moyen)

D'accord. Un cadre a été élaboré afin de veiller à ce que les progrès réalisés en ce qui concerne les plans de travail soient communiqués et fassent l'objet de discussions aux réunions bimensuelles des dirigeants et au cours des réunions bilatérales régulières avec les directeurs. Date d'achèvement : octobre 2011.

2.5 Direction et communication

Les directeurs de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la Division des programmes ministériels exercent un leadership, communiquent avec le personnel et fournissent une orientation fonctionnelle.

La CFP fournit un certain nombre d'instruments pour aider à évaluer le leadership. Sur la page de son site Web intitulée « L'évaluation du leadership et du talent du gestionnaire », la CFP indique que les bons leaders sont avant tout capables de :

- Fournir une orientation
- Déléguer
- Gérer les situations conflictuelles
- Démontrer leur sens de l'initiative
- Prendre des décisions
- Communiquer avec le personnel et le motiver
- Avoir des relations interpersonnelles efficaces

Après avoir mené des entrevues avec les gestionnaires et le personnel et après avoir examiné certains instruments de communication et procès-verbaux de réunions, l'équipe de vérification est d'avis qu'un leadership est exercé dans les deux divisions (Services opérationnels aux clients et services à la haute gestion et Programmes ministériels.). Des réunions bilatérales régulières entre les directeurs et le personnel relevant directement d'eux ont lieu aux deux semaines. Ces éléments, conjointement avec les réunions mensuelles avec tout le personnel, contribuent efficacement à fournir une orientation et à tenir le personnel informé des nouveaux développements les concernant. Par ailleurs, les employés ont indiqué que leurs superviseurs avaient mis en œuvre une politique de portes ouvertes leur permettant de discuter des enjeux émergents en temps opportun. Le personnel a également affirmé être en général satisfait des communications et de l'orientation qui leur étaient fournies.

L'équipe de vérification est d'avis que les gestionnaires des deux divisions exercent un bon leadership, communiquent de façon satisfaisante et qu'ils fournissent une bonne orientation fonctionnelle à leur personnel.

3. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D’INFORMATION

3.1 Fiabilité des systèmes d’information

La Division des programmes ministériels a mis en place une procédure afin de s’assurer de la fiabilité et de l’intégrité de l’information du SGRH de Peoplesoft afin de soutenir le processus de prise de décisions et la responsabilisation.

Les gestionnaires du Ministère exigent des informations précises et en temps opportun pour les soutenir dans leur processus décisionnel. La Division des programmes ministériels a la responsabilité de produire régulièrement des rapports sur une variété de sujets et des rapports demandés par les gestionnaires du Ministère. Sa production de rapports repose sur le Système de gestion des ressources humaines (SGRH). Il est donc impératif que les données saisies dans le système soient exactes.

Le SGRH du ministère de la Justice est une version du système PeopleSoft qui est utilisé dans de nombreux grands ministères fédéraux. Bien que le système soit basé sur une plate-forme commune, son application peut être personnalisée pour s’adapter aux exigences du client. L’équipe de vérification a été informée que les gestionnaires du Ministère se sont déjà plaints de la fiabilité des données du SGRH et du fait que le système manquait de souplesse.

Afin d’améliorer l’intégrité des données, la Division des programmes ministériels a mis en place, en 2003, un programme de surveillance et de vérification de l’intégrité des données qui décrit les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées par le SGRH. Le cadre désigne des utilisateurs disposant d’un pouvoir accru pour chaque région qui sont la personne ressource principale et assurent la liaison avec les autres utilisateurs régionaux ainsi que la formation.

Par suite de l’application du cadre de contrôle et de vérification, l’unité responsable des statistiques et de l’intégrité des données de la Division des programmes ministériels a élaboré un certain nombre de processus, notamment l’exécution des examens des données du SGRH, l’analyse des données pour établir les taux d’erreur, et la transmission des résultats de cette

analyse aux utilisateurs régionaux afin d'adopter des mesures correctives. Par ailleurs, l'unité des statistiques de l'intégrité des données tient des téléconférences mensuelles afin de discuter de la question de l'intégrité des données avec les utilisateurs en poste dans chaque région. L'unité conserve les ordres du jour et les procès-verbaux de ces téléconférences.

La qualité des données du SGRH n'a pas été examinée dans le cadre de cette vérification. Toutefois, les entrevues avec les gestionnaires et le personnel du Ministère ont permis de constater une amélioration de la qualité des données et une confiance accrue quant à la fiabilité des données du SGRH.

L'équipe de vérification a procédé à l'examen des rapports usuels et des rapports ad hoc et les a trouvés clairs, logiques et présentés de manière professionnelle. Ceci est confirmé par les gestionnaires ministériels qui se disent en général satisfaits des rapports. Bien que le SGRH ait ses limites, nous avons constaté que le personnel de la Division des programmes ministériels avait répondu à la plupart des demandes d'information et satisfait sa clientèle.

L'équipe de vérification est d'avis que la Division des programmes ministériels utilise correctement le SGRH de PeopleSoft pour soutenir la prise de décisions et la responsabilisation.

La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion ne fournit pas de mises à jour régulières aux gestionnaires du Ministère concernant les activités de dotation.

Les gestionnaires du Ministère peuvent avoir un certain nombre de mesures de dotation en cours. Le suivi de ces mesures peut s'avérer une tâche considérable. Selon les gestionnaires interrogés, la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion ne présente pas de rapports officiels de façon régulière sur les activités de dotation. La direction a confirmé que les conseillers en dotation vont plutôt communiquer verbalement avec les clients et leur fournir des mises à jour de cette façon ou par voie électronique sur les mesures de dotation, en général lorsque les gestionnaires ministériels le demandent. Un seul gestionnaire de portefeuille a demandé et reçoit régulièrement des rapports. Bien que les gestionnaires ministériels interrogés étaient plutôt satisfaits de recevoir des rapports de façon informelle, d'autres souhaitaient recevoir des rapports régulièrement sur leurs activités de dotation. L'équipe de dotation souscrit à la nécessité de tenir compte des exigences et attentes des clients concernant les rapports sur les activités de dotation. Selon nous, la production de rapports d'étape sur la dotation pourrait un jour faire partie des services offerts aux clients.

L'équipe de vérification a été informée que la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion est à étudier des pistes de solutions avec le personnel responsable du SGRH pour fournir régulièrement aux gestionnaires ministériels des rapports sur les activités de dotation.

Recommandation et réponse de la direction

6. Il est recommandé que le directeur général, DGRHDP, veille à ce que les gestionnaires du Ministère reçoivent des mises à jour régulières des activités de dotation. (Risque faible)

D'accord. Les RH travaillent à l'élaboration d'une feuille de calcul électronique Excel qui sera utilisée dans le cadre de chacun des processus de dotation et sera jointe au rapport électronique du d'évaluation de pré-sélection (actuellement utilisé), ce qui permettra aux gestionnaires de vérifier l'état de leurs dossiers de dotation au moyen du SGDDI. Date d'achèvement : novembre 2011.

4. OBSERVATIONS – FONCTION DE DOTATION/RESSOURCEMENT

4.1 Politiques et procédures

Des politiques et des procédures relatives à la dotation et au ressourcement sont en place et facilement accessibles sur le site « Les Ressources humaines et vous » de JUSnet.

Garantir la clarté et l'accessibilité des politiques et des procédures constitue la première étape à suivre afin d'assurer leur application ainsi que la cohérence du message. La Division des programmes ministériels a élaboré une série exhaustive de politiques, de procédures et d'instruments de travail en matière de dotation et de ressourcement auxquels le site « Les Ressources humaines et vous » de JUSnet donne accès. De plus, ce site permet aussi de consulter les politiques et les procédures des organismes centraux.

Les gestionnaires ministériels interrogés connaissaient à différents degrés le site en question qui a subi dernièrement des modifications. Les personnes interrogées ont émis des commentaires positifs à propos de cette initiative.

L'équipe de vérification est d'avis que les politiques et les procédures sont en place et sont accessibles.

4.2 Direction, communication et formation

Les spécialistes en dotation de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et de la Division des programmes ministériels reçoivent la formation appropriée.

L'un des indicateurs de rendement de la CFP dont fait mention le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation s'énonce comme suit : « Mécanismes en place pour faire en sorte que les gestionnaires subdélégués se conforment à leurs pouvoirs subdélégués. » Le ministère de la Justice a un instrument de subdélégation des pouvoirs en matière de dotation depuis 2005 (lequel a été mis à jour en 2009). Les pouvoirs visés dans cet instrument ne peuvent être conférés aux gestionnaires par écrit par le sous-ministre qu'une fois la formation obligatoire reçue. Les gestionnaires ministériels interrogés ont confirmé qu'ils avaient reçu la formation nécessaire avant que des pouvoirs délégués ne leurs soient conférés. Ils ont également indiqué que même si la formation ne faisait pas d'eux des experts, elle leur permettait d'exercer pleinement leurs pouvoirs délégués.

Un document d'aide à l'apprentissage dans la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion fait état des exigences obligatoires en matière de formation pour les conseillers en dotation travaillant à différents niveaux. Dans les deux divisions, des plans d'apprentissage individuels (PAI) sont élaborés en même temps que les évaluations du rendement. Les PAI examinés dans le cadre de la vérification ont été jugés appropriés. De plus, les employés interrogés dans les deux divisions ont dit être généralement satisfaits des possibilités de formation et de perfectionnement à leur disposition.

L'équipe de vérification est d'avis que le personnel des deux divisions et les gestionnaires ministériels ayant des pouvoirs délégués en matière de dotation reçoivent une formation suffisante pour exercer ces pouvoirs.

4.3 Prestation des services

Les échéanciers de dotation établis dans les normes de service à la clientèle des RH ne font pas l'objet d'une surveillance.

Le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2009 a fait ressortir que la satisfaction des gestionnaires à l'égard de la qualité des services de dotation devait faire l'objet d'une attention particulière. En avril 2009, des normes relatives aux services à la clientèle ont été élaborées pour la plupart des activités de RH, entre autres en ce qui concerne la dotation. Il existe deux versions de ces normes : une version abrégée de type « napperon » qui fournit les échéanciers à respecter pour chaque genre de mesure de dotation et qui a été distribuée aux gestionnaires ministériels; et une version plus détaillée qui rend compte des différentes étapes du processus de dotation et indique le nombre de jours à allouer à ces diverses étapes. Cette version était présentée sur le site « Les Ressources humaines et vous », mais elle n'a pas été très

publicisée et on n'a pas favorisé son utilisation. Bien que la version longue des normes définisse les rôles et les responsabilités des parties concernées par le processus de dotation, la plupart des gestionnaires ministériels interrogés ont dit seulement connaître la version abrégée qui met l'accent sur les échéanciers globaux.

Au moment de la vérification, les échéanciers de dotation dans les normes de services à la clientèle ne faisaient pas l'objet d'une surveillance. Cependant, la Division des programmes ministériels était en train d'élaborer un processus de contrôle et de production de rapports sur les échéanciers établis en matière de dotation dans les normes.

Recommandation et réponse de la direction

7. On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure qu'un processus de surveillance et de production de rapports est mis en œuvre en ce qui concerne les échéanciers établis par les normes de service à la clientèle des RH. (Risque moyen)

D'accord. La surveillance des échéanciers de dotation fait partie du cadre de contrôle de la dotation susmentionné. Des mesures ont été prises pour apporter des modifications au système, et plus précisément au module de recrutement du système de gestion des RH du Ministère, afin de rendre ce suivi possible. Les modifications ont été apportées au système en janvier 2011. Des rapports sur les calendriers d'exécution sont régulièrement mis à la disposition des directeurs des RH. Un rapport de fin d'exercice sera fourni au directeur général des RH et au directeur des Politiques et des programmes des RH afin qu'ils puissent évaluer rendement en général et en savoir davantage sur les prochaines étapes. Date d'achèvement : mars 2012.

4.4 Satisfaction de la clientèle

La Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion n'a pas suffisamment fait connaître certains des instruments de dotation qu'elle a élaborés dernièrement.

Au cours des entrevues menées lors de la vérification, les employés de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion ont dit que, depuis 2008, l'accent avait été mis sur l'élaboration d'instruments de dotation conviviaux et ils ont en particulier mentionné l'instrument appelé « Services accélérés de RH » qui a contribué à accélérer considérablement le processus relatif aux mesures de dotation de nature simple. Le personnel de la Division a aussi créé plusieurs autres outils (p. ex. une banque de questions pour les concours et les bassins de

candidats qualifiés avec C.V.) auxquels peuvent facilement avoir accès les gestionnaires ministériels.

Les gestionnaires ministériels interrogés ont dit apprécier ces nouveaux instruments de dotation qui, ils le reconnaissent, facilitent et accélèrent les mesures de dotation de nature non complexe. Ils ont dit connaître les « services accélérés de RH » et y recourir régulièrement pour pourvoir des postes. Toutefois, ils connaissaient moins les autres instruments (p. ex. les bassins de candidats qualifiés, les banques de questions). Malgré les efforts promotionnels de la part des RH, qui ont surtout été faits par voie électronique, les gestionnaires sont toujours peu enclins à utiliser certains instruments. L'équipe de vérification estime que d'autres efforts promotionnels devraient être déployés, par exemple, de même nature que les présentations faites à l'intention des comités de gestion, afin de mieux faire connaître ces instruments aux gestionnaires ministériels et encourager davantage leur utilisation.

Recommandation et réponse de la direction

8. On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure de mieux faire connaître les nouveaux instruments de dotation afin que les gestionnaires ministériels les utilisent davantage. (Risque faible)

D'accord. La Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction a envoyé un communiqué dans le Justinfo du Ministère et par l'intermédiaire des Actualités Web du Ministère pour informer le personnel de l'outil de gestion du bassin et encourager les gestionnaires à tirer parti du nombre considérable de bassins valides disponibles. En plus de ces deux moyens, la Division a créé une page Web dans le site intranet qui renferme des liens à l'inventaire de gestion des bassins de même qu'un lien à notre liste de personnes-ressources. Des communications ont été présentées à plusieurs comités de gestion du Ministère pour les informer des innovations apportées aux RH dans la RCN et des avantages pour les gestionnaires. Par ailleurs, dans le cadre du Dialogue 2010, une vidéo est affichée en ligne dans l'intranet du ministère de la Justice pour expliquer les innovations et les nouveaux outils que les RH de la RCN ont mis au point. Date d'achèvement : complété.

Les opinions des gestionnaires du Ministère sont partagées quant à leur degré de satisfaction relativement aux services fournis par le personnel de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la satisfaction des clients est un critère qui a été signalé comme requérant une attention particulière dans le Rapport ministériel de 2009 sur l'obligation de rendre compte en dotation. Nous avons demandé aux clients (les gestionnaires du Ministère) interrogés dans le cadre de cette vérification de nous dire s'ils étaient satisfaits des services de dotation. Leurs réponses ont été plutôt divergentes. Nous avons noté que certains se sont dits satisfaits, tandis que d'autres ont jugé que la qualité des services devait être améliorée. À partir de ces entretiens, l'équipe de vérification a pu définir deux facteurs importants ayant eu une incidence sur ce résultat :

- des attentes différentes de la part des gestionnaires;
- le niveau d'expérience du conseiller en dotation.

Les gestionnaires du Ministère ayant affirmé que certaines améliorations devaient être apportées sont ceux qui s'attendent généralement à ce que leurs conseillers en dotation participent davantage et leur fournissent plus de soutien. Ils s'attendent à recevoir de l'aide dans l'élaboration d'annonces, des questions et des guides de notation, ainsi qu'en ce qui concerne la gestion de la logistique relative au processus de sélection et les communications avec les candidats. Beaucoup ont affirmé recevoir un minimum de directives de la part de leur conseiller en dotation et ont mentionné qu'ils devaient parfois procéder par essai et erreur dans le processus de dotation. Ils ont en outre indiqué que le fait d'avoir des pouvoirs de dotation délégués ne faisait pas d'eux des experts du processus de dotation. En contrepartie, l'Unité des services exécutifs et de la haute direction a une approche plus pragmatique et échange les outils d'évaluation et de notation de manière proactive avec ses clients. Cela a pu être démontré à la suite de l'examen des dossiers mené par l'équipe de vérification.

Les gestionnaires du Ministère ont également déclaré que l'étendue et la qualité des services de dotation varient selon le niveau d'expertise du conseiller en dotation : les conseillers moins expérimentés ont tendance à être très rigides avec les procédures et se montrent moins créatifs au moment de trouver des solutions pratiques. Les conseillers en dotation ont reconnu qu'ils ne prennent pas souvent l'initiative de communiquer avec leurs clients (les gestionnaires du Ministère), et, par conséquent, les clients les jugent plus réactifs que proactifs. Les gestionnaires ont déclaré que, si certains conseillers étaient en mesure de répondre à leurs attentes, ce n'était pas le cas pour tous les conseillers. À ce titre, le niveau de satisfaction relatif aux services de dotation en personnel varie en fonction de la personne qui doit gérer une mesure de dotation donnée.

Les entrevues nous ont indiqué qu'en raison des problèmes mentionnés, certaines organisations du ministère de la Justice ont établi leur propre capacité de soutien à la dotation au sein des groupes de gestion d'entreprise dans le but d'aider les gestionnaires en leur fournissant des

services normalement fournis par les ressources humaines (de l'aide pour les affiches et les banques de questions, par exemple). Avec ce transfert de responsabilités, il est possible que le rôle de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion soit amoindri.

L'équipe de vérification est d'avis que la recommandation précédente visant à réviser les normes de service à la clientèle des ressources humaines et à définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées par le processus de dotation, ainsi qu'à en faire la promotion active auprès de la clientèle, permettrait de s'attaquer aux problèmes susmentionnés et améliorerait la satisfaction de la clientèle.

La plupart des gestionnaires de services à la clientèle au sein de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion ne s'acquittent pas pleinement de leur rôle qui consiste notamment à élaborer une vision stratégique des ressources en partenariat avec la clientèle.

Les quatre unités de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion sont dirigées par des gestionnaires qui supervisent un certain nombre de conseillers en dotation et de coordonnateurs des ressources humaines. La description de travail des gestionnaires des services à la clientèle met l'accent sur l'élaboration d'une vision stratégique des ressources en partenariat avec les clients. À quelques exceptions près, les gestionnaires de services à la clientèle ne jouent pas activement leur rôle à cet égard.

L'une des principales plaintes des gestionnaires du Ministère en matière de services de dotation était l'absence d'une approche stratégique globale. Tous les gestionnaires du Ministère savaient qui était leur conseiller en dotation, mais peu savaient qui était leur gestionnaire de services à la clientèle. Jusqu'à tout récemment, les gestionnaires de services à la clientèle avaient peu participé au processus de planification des RH de leurs clients. Un cas fait exception : la participation constante d'un gestionnaire de services à la clientèle aux réunions de la direction de son client. La majorité des gestionnaires du Ministère interrogés ont dit souhaiter que leur gestionnaire de services à la clientèle participe davantage au processus de planification des RH et à l'élaboration de stratégies ciblées en matière de ressource. Toutefois, les gestionnaires de services à la clientèle doivent également faire face à un certain nombre de défis au moment de remplir leur rôle stratégique. Par exemple, ils ne sont pas tous ouverts à l'idée de recourir à des processus collectifs de dotation.

Dans le but d'accroître la participation des gestionnaires de services à la clientèle au processus de planification des RH pour l'année en cours, les Programmes ministériels ont prévu tenir des séances de simulation. Ces séances ont pour objectif de permettre à ces gestionnaires de se familiariser avec le processus de planification des ressources humaines et de les inciter à discuter des stratégies d'ensemble avec les autres gestionnaires du Ministère.

L'équipe de vérification est d'avis que les gestionnaires de services à la clientèle devraient élaborer une vision stratégique des ressources avec leurs clients, comme cela est indiqué dans leur description de poste.

Recommandation et réponse de la direction

9. Il est recommandé que le directeur général, DRHDP, s'assure que les gestionnaires de services à la clientèle élaborent une vision stratégique des ressources en partenariat avec les clients, comme cela est indiqué dans leur description de poste. (Risque moyen)

D'accord. Voir la réponse de la direction à la recommandation 1. En outre, les gestionnaires du service à la clientèle de la Division de la dotation, de concert avec le chef de la classification, rencontrent régulièrement les directeurs de la gestion des activités du portefeuille ou du secteur dont ils sont chargés, pour discuter de la dotation stratégique et de la classification. Date d'achèvement : Des discussions sont tenues régulièrement. Les gestionnaires du service à la clientèle rencontrent les directeurs de la gestion des activités et, dans certains cas, l'équipe de direction de leur portefeuille ou secteur respectif afin de discuter des plans intégrés d'activités et des RH et de contribuer à leur établissement. Date d'achèvement : décembre 2011.

Le processus actuel visant à évaluer la satisfaction des clients ne permet pas d'obtenir un retour d'information en temps opportun comme suite à d'importantes mesures de dotation.

La Division des programmes ministériels est chargée de mener des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services de dotation. L'enquête la plus récente a été menée à l'automne 2009 et les résultats ont, dans une large mesure, concordé avec les résultats des entretiens sur la vérification (environ la moitié des gestionnaires du Ministère ont répondu qu'ils étaient satisfaits et l'autre moitié a estimé que des améliorations devaient être apportées dans les services de dotation en personnel⁶). Les directeurs de Programmes ministériels avaient prévu

⁶ En tout, 102 personnes ont répondu à l'enquête électronique de 2009 sur la satisfaction relative aux normes du service à la clientèle des RH pour ce qui est de la dotation et de la classification (un taux de participation de 25 %). L'enquête contenait une

mener cette enquête tous les ans, mais un manque de ressources aurait empêché qu'une enquête soit conduite en 2010.

À notre avis, les enquêtes nationales annuelles ne fournissent pas les rétroactions ciblées grâce auxquelles on peut effectuer des actions correctives en temps opportun comme suite à d'importantes mesures de dotation (celles nécessitant un concours, par exemple). Les rétroactions doivent être véhiculées en temps opportun pour faire suite à ces mesures de dotation afin que les clients insatisfaits puissent être identifiés et pour que des actions correctives soient entreprises relativement aux mesures de dotation à venir. La directrice des Services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion est en train de réfléchir, avec Programmes ministériels, à la conception d'une brève enquête d'évaluation qui serait utilisée immédiatement après les importantes mesures de dotation.

Recommandation et réponse de la direction

10. Il est recommandé que le directeur général de la DGRHDP veille à ce qu'on mette en place un mécanisme permettant les rétroactions en temps opportun suite aux importantes mesures de dotation. (Risque moyen)

D'accord. La Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction a acheté une licence d'utilisation d'un sondage afin de mener des sondages en ligne auprès des gestionnaires immédiatement après chaque processus annoncé. Les commentaires obtenus lui permettront d'améliorer le service. Date d'achèvement : le 30 septembre 2011.

5. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

5.1 L'importance des interactions

Les liens de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion avec d'autres disciplines des RH sont plutôt efficaces.

Les interactions entre la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et la plupart des autres groupes rattachés aux ressources humaines, comme ceux de la rémunération, des relations de travail et du perfectionnement professionnel, sont limités. Au cours des entretiens, le personnel de ces disciplines a indiqué que les situations nécessitant des interactions avec le personnel de la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion ont eu lieu aisément et sous le signe du professionnalisme.

Une discipline des RH interagissant fréquemment avec la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion est le groupe de classification, qui relève également du même directeur. Cette relation hiérarchique facilite l'interaction entre les deux fonctions puisqu'elles participent toutes deux aux réunions mensuelles du personnel et reçoivent la même information. Les entretiens avec le personnel de la classification ont révélé qu'une relation étroite s'était établie entre les deux fonctions. Lorsqu'un problème de classement concernant une demande de mesure de dotation se présente, les conseillers en dotation et les agents de classification tiennent souvent des réunions conjointes avec le client afin de véhiculer le même message et d'offrir un bon service à la clientèle.

L'équipe de vérification est d'avis que la relation de travail entre la Division des services opérationnels aux clients et des services à la haute gestion et les autres disciplines des RH du Ministère est efficace.

6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

1. **On recommande que le directeur général, DGRHDP encourage l'utilisation du plan de dotation comme instrument de référence/contrôle à titre de première étape du processus de ressourcement. (Risque faible)8**

D'accord. Les conseillers en RH de la Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction ont suivi une séance de formation, animée par leurs gestionnaires du service à la clientèle avec l'aide des spécialistes de la dotation ministérielle, sur la façon d'utiliser les plans de dotation dans leurs discussions avec les gestionnaires. De plus, une synthèse de tous les plans de dotation des différents portefeuilles, secteurs et directions générales dans la RCN a été produite en mai 2011 à l'aide de la technologie Sharepoint, ce qui permet aux RH d'avoir une vue d'ensemble de la dotation prévue pour l'exercice en cours. Ainsi, les RH peuvent jouer un rôle stratégique pour aider la direction à mener à terme leurs mesures de dotation prévues. Cet outil a été présenté lors d'une réunion spéciale du Réseau de la planification des activités en juin 2011 et a servi à réitérer l'importance et l'utilité des plans de dotation. Les gestionnaires du service à la clientèle des RH se sont réunis régulièrement avec les représentants des portefeuilles en vue d'appuyer l'utilisation des plans de dotation. Pour s'assurer qu'on adopte une approche globale, les gestionnaires rencontreront, dans le cadre du processus annuel de planification d'activité intégré, toutes les personnes-ressources de leur portefeuille respectif en vue d'établir un processus continu avisant à garantir l'utilisation des plans de dotation. Date d'achèvement : décembre 2011.

2. **On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure que des objectifs annuels mesurables et concrets sont fixés et que les plans de travail connexes sont élaborés. (Risque moyen).....10**

D'accord. On continuera d'établir des objectifs de rendement annuels concrets et quantifiables et des plans de travail, ainsi que d'évaluer le personnel par rapport à ceux-ci. Date d'achèvement : octobre 2011.

- 3. L'on recommande que le directeur général, DGRHDP, définisse le mandat et les activités de base de la Division des programmes ministériels et réoriente la structure organisationnelle, et qu'il obtienne les fonds nécessaires à cette initiative. (risque moyen).....12**

D'accord. Des progrès ont été accomplis dans le cadre de ce rapport depuis la vérification. La Division des programmes ministériels a été rebaptisée « Division des politiques, de la planification et des systèmes des RH » de façon à mieux refléter son mandat. Le poste de directeur a été revu et mis à jour, et il est entré en vigueur en décembre 2010. D'autres améliorations seront apportées tout au long de l'exercice financier. Le directeur général s'assurera que les mesures adéquates sont prises afin de garantir les fonds pour cette division. Date d'achèvement : 31 mars 2012.

- 4. Il est recommandé que le directeur général, DGRHDP, prenne les mesures nécessaires pour mettre en œuvre le Cadre de contrôle de la dotation. (Risque moyen).....13**

D'accord. La haute direction appuie le nouveau cadre de contrôle de la dotation qui présente les activités de contrôle continues (p. ex., zone de sélection), les activités cycliques (p. ex., examen des dossiers de nomination), les activités de surveillance dirigées (p. ex., nomination intérimaire de plus de 12 mois) et thématiques (p. ex., délégation, administration des priorités, etc.) ainsi que la fréquence de chacune d'elles. Date d'achèvement : La mise en œuvre du cadre approuvé a commencé et la date d'achèvement du cycle de surveillance actuel et des activités connexes est prévue pour mars 2013.

- 5. L'on recommande que le directeur général, DGRHDP, veille à ce que des examens réguliers des activités courantes aient lieu et que des rapports d'étape soient produits, une fois les objectifs et plans de travail définis. (Risque moyen)14**

D'accord. Un cadre a été élaboré afin de veiller à ce que les progrès réalisés en ce qui concerne les plans de travail soient communiqués et fassent l'objet de discussions aux réunions bimensuelles des dirigeants et au cours des réunions bilatérales régulières avec les directeurs. Date d'achèvement : octobre 2011.

- 6. Il est recommandé que le directeur général, DGRHDP, veille à ce que les gestionnaires du Ministère reçoivent des mises à jour régulières des activités de dotation. (Risque faible)19**

D'accord. Les RH travaillent à l'élaboration d'une feuille de calcul électronique Excel qui sera utilisée dans le cadre de chacun des processus de dotation et sera jointe au rapport électronique du d'évaluation de pré-sélection (actuellement utilisé), ce qui permettra aux gestionnaires de vérifier l'état de leurs dossiers de dotation au moyen du SGDDI. Date d'achèvement : novembre 2011.

- 7. On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure qu'un processus de surveillance et de production de rapports est mis en œuvre en ce qui concerne les échéanciers établis par les normes de service à la clientèle des RH. (Risque moyen)23**

D'accord. La surveillance des échéanciers de dotation fait partie du cadre de contrôle de la dotation susmentionné. Des mesures ont été prises pour apporter des modifications au système, et plus précisément au module de recrutement du système de gestion des RH du Ministère, afin de rendre ce suivi possible. Les modifications ont été apportées au système en janvier 2011. Des rapports sur les calendriers d'exécution sont régulièrement mis à la disposition des directeurs des RH. Un rapport de fin d'exercice sera fourni au directeur général des RH et au directeur des Politiques et des programmes des RH afin qu'ils puissent évaluer rendement en général et en savoir davantage sur les prochaines étapes. Date d'achèvement : mars 2012.

- 8. On recommande que le directeur général, DGRHDP, s'assure de mieux faire connaître les nouveaux instruments de dotation afin que les gestionnaires ministériels les utilisent davantage. (Risque faible).....24**

D'accord. La Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction a envoyé un communiqué dans le Justinfo du Ministère et par l'intermédiaire des Actualités Web du Ministère pour informer le personnel de l'outil de gestion du bassin et encourager les gestionnaires à tirer parti du nombre considérable de bassins valides disponibles. En plus de ces deux moyens, la Division a créé une page Web dans le site intranet qui renferme des liens à l'inventaire de gestion des bassins de même qu'un lien à notre liste de personnes-ressources. Des communications ont été présentées à plusieurs comités de gestion du Ministère pour les informer des innovations apportées aux RH dans la RCN et des avantages pour les gestionnaires. Par ailleurs, dans le cadre du Dialogue 2010, une vidéo est affichée en ligne dans l'intranet du ministère de la Justice pour expliquer les innovations et les nouveaux outils que les RH de la RCN ont mis au point. Date d'achèvement : complété.

- 9. Il est recommandé que le directeur général, DRHDP, s'assure que les gestionnaires de services à la clientèle élaborent une vision stratégique des ressources en**

partenariat avec les clients, comme cela est indiqué dans leur description de poste. (Risque moyen).....27

D'accord. Voir la réponse de la direction à la recommandation 1. En outre, les gestionnaires du service à la clientèle de la Division de la dotation, de concert avec le chef de la classification, rencontrent régulièrement les directeurs de la gestion des activités du portefeuille ou du secteur dont ils sont chargés, pour discuter de la dotation stratégique et de la classification. Date d'achèvement : Des discussions sont tenues régulièrement. Les gestionnaires du service à la clientèle rencontrent les directeurs de la gestion des activités et, dans certains cas, l'équipe de direction de leur portefeuille ou secteur respectif afin de discuter des plans intégrés d'activités et des RH et de contribuer à leur établissement. Date d'achèvement : décembre 2011.

10. Il est recommandé que le directeur général de la DGRHDP veille à ce qu'on mette en place un mécanisme permettant les rétroactions en temps opportun suite aux importantes mesures de dotation. (Risque moyen).....28

D'accord. La Division du soutien opérationnel à la clientèle et des services à la haute direction a acheté une licence d'utilisation d'un sondage afin de mener des sondages en ligne auprès des gestionnaires immédiatement après chaque processus annoncé. Les commentaires obtenus lui permettront d'améliorer le service. Date d'achèvement : le 30 septembre 2011.

ANNEXE A – MÉTHODE DE VÉRIFICATION

Les critères de la vérification reposaient sur :

- le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT;
- les autres directives du SCT sur la vérification des cadres de gestion;
- les directives de la CFP sur la vérification de la fonction de dotation.

L'information servant à appuyer les constatations de cette vérification a été obtenue par l'entremise des méthodes suivantes :

- des entrevues avec les spécialistes en dotation des divisions Programmes ministériels et Services opérationnels aux clients et services à la haute gestion;
- des entrevues avec les gestionnaires ministériels à qui des pouvoirs en matière de dotation ont été sous-délégués;
- un examen de la documentation suivante dans les deux divisions :
 - Le *profil de risque ministériel* et des plans ministériels (p. ex. RH, équité en matière d'emploi, renouvellement de la classification, dotation);
 - Les objectifs et les plans de travail;
 - Les politiques, les procédures et autres instruments de travail;
 - Les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions de la gestion;
 - Les rapports, les analyses et les tableaux traitant des activités ministérielles de dotation;
- Les bulletins, les directives et autres instructions;
- Un exercice de comparaison avec deux autres ministères fédéraux.

ANNEXE B – CRITÈRES D’ÉVALUATION DES RISQUES AUX FINS DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR

Voici des exemples de critères utilisés pour l’évaluation du niveau de risque dans les recommandations du vérificateur :

Évaluation du risque	Critères
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Les contrôles sont inappropriés ou insuffisants. • Des lacunes existent concernant la conformité aux lois et aux règlements. • Des problèmes importants ayant une incidence sur l’atteinte des objectifs opérationnels ou de programmes ont été relevés.
Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures de contrôle sont en place, mais on ne les applique pas suffisamment. • La conformité aux politiques du Ministère et des organismes centraux ainsi qu’aux procédures établies est inadéquate. • Des problèmes influant sur l’efficacité et l’efficacé des opérations ont été relevés.
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures de contrôle sont en place, mais on ne les applique pas également partout. • Il existe un manque d’uniformité pour ce qui est de la conformité aux politiques du Ministère et des organismes centraux et aux procédures établies. • On a relevé des possibilités d’améliorer les opérations.

Il convient de préciser que lorsqu’elle utilise les critères mentionnés ci-dessus, la Direction de la vérification interne tient compte de la nature, de la portée et de l’importance des constatations de la vérification, de l’impact de la recommandation de l’organisation et du jugement professionnel des vérificateurs.