



Canadian Space
Agency

Agence spatiale
canadienne



Vérification des activités et opérations de dotation en personnel

RAPPORT DE VÉRIFICATION

PROJET #07/08 01-04

préparé par
la Direction, Vérification et évaluation

Août 2008

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	3
DESCRIPTION DU MANDAT	4
1.0 INTRODUCTION.....	4
1.1 JUSTIFICATION DU PROJET DE VÉRIFICATION.....	4
1.2 L'OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	4
1.3 LA PORTÉE	4
1.4 LA MÉTHODOLOGIE	4
1.5 CONTEXTE	5
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....	7
2.0 SUIVI DU RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA CFP	7
2.1 RECOMMANDATION 1 DE LA CFP	7
2.2 RECOMMANDATION 2 DE LA CFP	12
2.3 RECOMMANDATION 3 DE LA CFP	17
2.4 RECOMMANDATION 4 DE LA CFP	21
2.5 RECOMMANDATION 5 DE LA CFP	25
3.0 DÉFIS ADDITIONNELS.....	30
3.1 CHARGE DE TRAVAIL, CONSEILLERS EN DOTATION (PE) ET DÉLAIS	30
3.2 PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE	31
4.0 RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES OPÉRATIONS DE DOTATION MENÉES SOUS LA NOUVELLE LEFP	33
4.1 NOMINATION INTÉRIMAIRE RÉTROACTIVE	34
4.2 MESURE ADMINISTRATIVE DE TROIS ANS.....	34
4.3 ANNONCE DE DROIT DE RECOURS AU TRIBUNAL DE DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	35
4.4 SIGNATURE DES DOCUMENTS RELATIFS AU PROCESSUS DE DOTATION.....	35
4.5 DOSSIERS ASSUJETTIS À L'APPROBATION DU COMITÉ DE VIGIE DOTATION	36
4.6 DÉCLARATION D'IMPARTIALITÉ	37
4.7 PREUVE DE CITOYENNETÉ CANADIENNE	37
4.8 STRATÉGIE POUR L'EMBAUCHE D'ÉTUDIANTS.....	38
ANNEXE A - OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	40
ANNEXE B - PLAN D'ACTION DE LA GESTION	42

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les objectifs de ce projet de vérification consistaient à évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) de mai 2006 et déterminer si le cadre de gestion régissant les activités de dotation en personnel et les opérations de dotation en personnel sont conformes à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux politiques de la CFP et à ses règlements et décrets.

Malgré le travail qu'il reste à faire, nous sommes d'avis que la gestion a répondu avec diligence aux recommandations du rapport de la CFP. À cet égard :

- **Recommandation 1** – L'Agence spatiale canadienne (ASC) a pris des mesures concrètes pour responsabiliser les cadres supérieurs afin qu'ils prennent en main la direction des questions ayant trait à la gestion des ressources humaines.
- **Recommandation 2** – L'ASC a entrepris l'harmonisation de sa planification des ressources humaines (RH) à son cycle de planification opérationnelle et financière. Cependant, il manque toujours son plan stratégique de gestion des RH. Cette situation découle du fait que l'ASC n'a pas encore de plan stratégique visant à mettre en œuvre la *Stratégie spatiale canadienne*.
- **Recommandation 3** – Plusieurs actions ont été mises en œuvre dans le but d'assurer la surveillance des activités de dotation en personnel dont entre autres, le Comité de vigie dotation. D'autre part, des actions dont la mise en œuvre a débuté au cours de la dernière année devront être complétées afin d'assurer le bon fonctionnement des systèmes de surveillance des activités de dotation.
- **Recommandation 4** – Les mesures prises ont contribué à s'assurer que chaque décision de dotation en personnel est conforme au principe du mérite et respecte les valeurs de dotation. De plus, les pratiques de dotation en personnel s'appuient sur des méthodes d'évaluation et des outils de cotation adéquats.
- **Recommandation 5** – Les rôles et responsabilités des gestionnaires et des conseillers en RH sont clairement définis dans *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* (CRGD), le document ministériel sur la *Délégation des pouvoirs en matière de RH* et le document sur le *Partage des rôles et responsabilités entre gestionnaires et conseillers RH*. Quant à la formation, un *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires* est implanté depuis plusieurs années. Il reste maintenant à poursuivre l'élaboration d'un programme d'apprentissage continu pour les conseillers en RH.

D'autre part, nous voudrions porter à votre attention les défis qui attendent l'ASC relativement à sa charge de travail et à la planification et à la formation de la relève. En effet, des mesures devront être prises afin de gérer la charge de travail dans le but de combler les postes vacants dans un délai raisonnable et faire face aux départs massifs prévus de certains groupes clés au cours des prochaines années.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la *Politique de vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Selon notre jugement professionnel, les procédures de vérification suivies et les éléments de preuve recueillis sont appropriés et suffisants pour appuyer l'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Les conclusions se fondent sur un examen des situations recensées à la lumière des critères de vérification établis.

DESCRIPTION DU MANDAT

1.0 INTRODUCTION

1.1 JUSTIFICATION DU PROJET DE VÉRIFICATION

Le plan de vérification de la Direction, Vérification et évaluation (DVE) prévoyait une vérification des activités et des opérations de dotation en personnel au cours de l'exercice 2007-2008.

En 2005, la CFP a procédé à une vérification des activités et des opérations de dotation en personnel de l'ASC. Le rapport de vérification émis par la CFP en mai 2006 contenait 5 recommandations. Au cours de la présente vérification, nous évaluerons entre autres, le degré de mise en œuvre de ces recommandations.

1.2 L'OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs de ce projet de vérification consistaient à:

- évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification de la CFP de mai 2006 et
- déterminer si le cadre de gestion régissant les activités de dotation en personnel et les opérations de dotation en personnel sont conformes à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux politiques de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) et à ses règlements et décrets

L'annexe A présente de façon plus spécifique les objectifs et critères de vérification qui ont été utilisés.

1.3 LA PORTÉE

Cette vérification a porté sur les activités et les opérations de dotation en personnel du 1^{er} avril 2006 au 30 novembre 2007 (Un aperçu des opérations de dotation effectuées au cours de cette période est présenté à la fin de l'annexe A).

1.4 LA MÉTHODOLOGIE

Cette mission de vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification prescrites à la *Politique de vérification interne* du SCT qui exige notamment de fixer des objectifs de vérification appuyés par des critères de vérification.

Les normes de vérification commandent également que la mission de vérification soit réalisée de façon structurée selon un cheminement prévoyant:

- une phase de planification et de revue préliminaire
- une phase d'exécution
- une phase de rapport et de divulgation des résultats

Notre vérification a comporté une revue du cadre de gestion en place, une analyse de la documentation et des processus internes, de même que des entrevues avec le personnel concerné.

Compte tenu du fait que notre examen des dossiers visait à obtenir une vue d'ensemble des pratiques de dotation en personnel, notre échantillon aléatoire stratifié a reposé sur les critères suivants:

- Le type de processus de dotation en personnel,
- Le groupe de professionnel et le niveau du poste et
- L'emplacement du poste au sein de l'organisation.

Nous avons examiné les dossiers de dotation en personnel à l'aide de listes de vérification, soit, une pour chaque type de processus de dotation sélectionné pour fins de vérification.

1.5 CONTEXTE

QUELQUES STATISTIQUES

Le tableau 1 ci-après présente la main-d'œuvre totale de l'ASC selon le statut d'emploi:

TABLEAU 1 – MAIN D'ŒUVRE DE L'ASC SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE				
Statut d'emploi	Main d'œuvre au 31 mars 2007	%	Main d'œuvre au 31 mars 2008	%
Indéterminé	610	69	613	69
Déterminé	21	2	15	2
Étudiant	66	8	54	6
Détachement	10	1	20	2
Contractuel	125	14	123	14
Échange Canada	9	1	10	1
Protocole d'entente	30	3	23	2
Boursier	10	1	13	2
Partenaire	2	0	5	1
Autre	6	1	5	1
Total	889	100	881	100

Source : Rapport d'effectif de l'ASC au 31 mars 2007 et 2008

Le tableau 2 nous donne quant à lui, les activités d'embauche effectuées en 2006-2007 et 2007-2008, toujours selon la situation professionnelle.

TABLEAU 2 – ACTIVITES D'EMBAUCHE SELON LA SITUATION PROFESSIONNELLE

Situation professionnelle	2006-2007	%	2007-2008	%
Indéterminé ¹	25	12	39	18
Déterminé ¹	6	3	11	5
Sous total	31	15	50	23
Étudiants ²	181	85	162	77
Total	212	100	212	100

Source : 1 – Tableaux préparés par le conseiller, planification des ressources humaines et projets
Source : 2 – Tableaux des étudiants 2006-2007-2008

Les statistiques que nous avons consultées font également état du nombre de départs que l'ASC a connu au cours des deux dernière années. En effet, 36 personnes ont quitté l'ASC en 2006-2007 et 54 l'ont quitté en 2007-2008. Notre analyse permet de constater que l'ASC a connu davantage de départs que d'embauches d'employés (indéterminés et déterminés) au cours de ces deux années (en excluant les activités d'embauche d'étudiants).

CONTEXTE DE L'ASC

- Au 1^{er} avril 2008, l'ASC compte 96 postes vacants sur un total de 698 postes (déterminés et indéterminés), ce qui représente 13.8%. D'autre part, lors de la préparation des plans d'activités RH pour l'année à venir, les différents secteurs de l'ASC ont identifié 46 postes à créer, lesquels ne font pas partie des 96 postes vacants puisque bon nombre d'entre eux n'ont pas encore été approuvés. Par ailleurs, à ce jour, de ces 46 postes, 6 ont effectivement été créés et sont vacants.
En 2006-2007, l'ASC a entamé une stratégie de dotation collective afin de créer des bassins de candidats qualifiés pour combler les postes vacants dans les principaux groupes d'emploi (EN ENG, CR, AS et FI).
- Les pouvoirs en matière de dotation pour la période sujette à vérification n'étaient délégués qu'aux niveaux des Directeurs généraux, à la Vice-présidente principale, au Chef principal des finances et à la Directrice des ressources humaines. De plus, l'ASC est assujettie à certaines conditions en matière de dotation, ce qui a, selon les gestionnaires subdélégués interrogés, des répercussions sur les délais des processus de dotation. En effet, au cours de cette période, les énoncés des critères de mérite ainsi que les outils d'évaluation devaient recevoir l'approbation de la CFP avant d'être utilisés.
- L'ASC a également dû faire face à trois changements d'administrateurs généraux au cours de 2007-08. De plus, une revue des programmes et de la structure de gouvernance a été amorcée suite à l'arrivée du nouveau Président en mai 2007. Celui-ci a également procédé à une réorganisation qui a affecté une trentaine de cadres, de gestionnaires et d'employés. La majorité a été redéployée dans d'autres fonctions et certains ont été déclarés excédentaires.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

2.0 SUIVI DU RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA CFP

En mai 2006, la CFP a déposé un rapport de vérification qui indiquait que la gestion des activités et opérations de dotation en personnel présentait plusieurs lacunes.

Afin de répondre aux recommandations du rapport de la CFP, l'ASC a mis en place un comité de coordination. Le mandat de ce comité englobe les éléments suivants:

- Coordonner les activités reliées au plan d'action pour donner suite au rapport de vérification de la CFP,
- Intégrer stratégiquement les activités du plan d'action à la gestion des ressources humaines et,
- Rendre compte de l'évolution au Comité exécutif (CE) et communiquer les progrès à l'ensemble de l'organisation.

Le présent rapport de vérification fait état des actions entreprises afin de répondre aux recommandations émises par la CFP de même que des actions dont la mise en œuvre doit être finalisée afin de répondre en totalité aux recommandations.

2.1 RECOMMANDATION 1 DE LA CFP

Le président de l'ASC doit prendre des mesures concrètes pour responsabiliser les cadres supérieurs afin qu'ils prennent en main la direction des questions ayant trait à la gestion des ressources humaines et qu'ils rendent compte de leurs décisions.

Réponse de l'Agence spatiale canadienne

L'Agence reconnaît l'importance de la responsabilisation des cadres supérieurs et des gestionnaires dans la gestion des ressources humaines.

- *Le Cadre de responsabilisation en matière de gestion de la dotation est mis en œuvre pour faire en sorte que tous les gestionnaires assument leurs responsabilités en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.*
- *Nous consoliderons le niveau de responsabilisation des cadres supérieurs en procédant à un alignement au niveau de leur imputabilité et des mesures précises dans leurs ententes de rendement.*
- *Les gestionnaires assumeront le leadership et la responsabilité de la gestion des ressources humaines en contribuant à l'élaboration et à la mise en œuvre du futur plan stratégique de gestion des ressources humaines.*
- *La gestion des ressources humaines fera désormais partie des points permanents à l'ordre du jour des réunions du Comité exécutif dans le but de favoriser des discussions constructives et une approche corporative pour la prise de décision.*
- *La désignation de "champions" des initiatives en gestion des ressources humaines consolidera le leadership et la responsabilisation en ces matières.*

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de répondre à cette recommandation:

CADRE DE RESPONSABILISATION EN GESTION DE LA DOTATION

Un *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* (CRGD) a été approuvé en janvier 2007 tant par le Comité exécutif (CE) que par la CFP et publié. Plusieurs éléments du CRGD sont

maintenant en place dont le Comité de vigie en dotation qui se veut une instance possédant un pouvoir de recommandation et de décision concernant les valeurs et les politiques en matière de gestion des ressources humaines.

Le CRGD permet à l'organisation de fixer les attentes liées à un système de nomination bien géré qui est conforme à la nouvelle LEFP. Ce mécanisme examine comment est géré le système de dotation et permet d'apporter des ajustements lorsque requis. Il prévoit également l'établissement de stratégies en matière de surveillance et de rapports.

ENTENTE DE RENDEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS

En 2006/2007, les engagements clés suivants faisaient partie des ententes de rendement des cadres supérieurs:

- Assurer son leadership en matière de gestion des ressources humaines et dans la mise en œuvre de la LEFP.
- S'assurer de mettre en place le plan d'action suite à la vérification de la CFP dans sa direction et de jouer un rôle actif.

L'atteinte des résultats a été évaluée en fonction des mesures suivantes:

- Participation à un certain pourcentage des formations en RH.
- Envoi de messages supportant les initiatives RH et incitation aux employés à y participer.
- Participation à la préparation du plan stratégique de gestion des ressources humaines en fournissant les données selon les échéanciers convenus.
- A eu un rôle actif au sein d'un comité RH ou a accepté le championnat pour une initiative définie.
- A soulevé un ou plusieurs enjeux RH au CE durant l'année.

COMITÉ EXÉCUTIF

Du 24 mai 2006 au 25 avril 2007, soit pendant environ un an, la gestion des ressources humaines a fait partie des points permanents à l'ordre du jour des réunions du CE et ce, dans le but de favoriser des discussions constructives et une approche corporative pour la prise de décision. Depuis mai 2007, même si la gestion des ressources humaines (RH) ne fait plus partie des points permanents à l'ordre du jour, elle est abordée lors du tour de table effectué en début de réunion.

IDENTIFICATION DE "CHAMPIONS" EN MATIÈRE DE RH

L'ASC peut maintenant compter sur plusieurs champions responsables de domaines spécifiques en matière de RH afin de consolider le leadership et la responsabilisation envers divers aspects des RH. Les domaines suivants ont maintenant leur champion:

- Classification
- Conseil national des minorités visibles
- Dotation collective pour les groupes CR et AS
- Dotation collective pour le groupe ENG
- Équité en emploi

- Femmes en sciences et technologies
- Langues officielles
- Réseau des cadres intermédiaires
- Valeurs et éthique
- Rôles et responsabilité
- Suivi du rapport de vérification de la CFP

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LES GESTIONNAIRES

Avant le dépôt du rapport de la CFP, la direction des ressources humaines avait entrepris, avec l'approbation du CE, un *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires* qui comportait des séances de formation en RH.

Le *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires* qui a été révisé pour tenir compte de la nouvelle *Politique sur l'apprentissage* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) comporte des activités d'apprentissage sur la gestion des ressources humaines, sur la dotation à l'intention des gestionnaires subdélégués et sur les valeurs et l'éthique.

Selon le document intitulé *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires* :

- Par l'introduction de ce programme, l'ASC vise entre autres, à outiller les gestionnaires à s'acquitter efficacement des responsabilités accrues qui leur seront subdéléguées dans le cadre de la modernisation de la fonction publique entre autres, en matière de dotation.
- Le programme se veut un outil très important d'apprentissage qui vient soutenir, de façon continue, les gestionnaires dans leur perfectionnement professionnel.
- La mise sur pied de ce programme témoigne de la volonté de la direction de l'ASC d'assurer le leadership en ce qui touche le volet corporatif de l'apprentissage continu de ses gestionnaires.
- Ce programme est un premier pas vers le développement d'une vision plus globale de l'apprentissage à l'ASC.

Il ressort de nos discussions avec les gestionnaires que ces derniers sont généralement satisfaits de la formation reçue par l'entremise de ce programme.

L'ASC a également mis sur pied les différents comités et groupes de travail identifiés ci-après afin de responsabiliser les cadres supérieurs.

COMITÉ INTERSECTORIEL DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES (CIPRH)

La mise sur pied du Comité intersectoriel de planification des ressources humaines vise à doter l'ASC d'un processus qui relie la planification des RH aux autres processus de planification de l'Agence (financière et opérationnelle).

Le comité est composé:

- d'un président, le gestionnaire planification et développement,
- d'un conseiller en planification des RH,
- d'un représentant de l'équipe des opérations RH,
- d'un représentant de l'équipe de planification et rendement,

- d'un représentant de la planification financière et,
- d'un représentant responsable de la planification de chacune des directions/directions générales.

Le comité assure un rôle consultatif sur les questions touchant les ressources humaines tout en facilitant le suivi pour les rapports annuel en planification. Les membres de ce comité se réunissent habituellement aux deux mois. Au 31 mars 2008 seule une réunion exploratoire avait été tenue. La première réunion officielle de ce comité est prévue pour le 13 mai 2008.

Parmi les responsabilités du CIPRH, l'on retrouve entre autres:

- Permettre les échanges entre participants pour l'amélioration des outils existants utilisés en planification et en proposer d'autres au besoin.
- Exercer un suivi rigoureux des activités prévues dans le cadre de la planification des RH intégrée aux opérations.
- Relayer à la haute gestion les préoccupations et défis inhérents à la planification des RH.
- Contribuer à l'amélioration continue en matière de planification des RH.

COMITE D'ORIENTATION EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

La Direction des ressources humaines avait mis sur pied en 2005 le Comité d'orientation en matière de ressources humaines. Ce comité se voulait un forum pour discuter et traiter des principaux enjeux en ressources humaines, notamment: la modernisation de la fonction publique, les orientations stratégiques dans les différentes disciplines de la gestion des ressources humaines et les approches à privilégier en matière de gestion des ressources humaines.

Le comité était composé de 10 personnes nommées par la Direction des ressources humaines, dont quatre représentants provenaient de la cette direction, entre autres, la directrice des ressources humaines qui présidait ce comité.

La dernière activité de ce comité remonte à mai 2007. Selon la Direction des ressources humaines, suite à la mise en œuvre d'initiatives telles le Comité de vigie dotation, l'identification de champions attirés à plusieurs aspects RH et les discussions en matière de RH qui ont maintenant lieu au CE, le Comité d'orientation en matière de RH n'avait plus vraiment sa raison d'être car le principal objectif qu'il s'était fixé, soit une plus grande implication des directeurs/directeurs généraux en matière de RH avait été atteint.

RÉSEAU DES DIRECTEURS DE L'ASC

Le Réseau des directeurs est une instance informelle de partage d'information et de discussions entre directeurs. Les échanges se tiennent dans un contexte collégial, favorisant des échanges ouverts et francs. Le Réseau est composé des membres du personnel exécutif ou équivalent relevant directement d'un membre du Comité exécutif. Cette initiative est très récente puisqu'elle a été mise en place le 20 novembre 2007 et vise une rencontre par mois.

COMITÉ SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE DOTATION

Ce comité a été mis en place le 1^{er} mars 2007 et avait comme mandat de:

- Clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires et des spécialistes en RH en tenant compte des conditions inscrites dans *l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)*, du document ministériel de *Délégation des pouvoirs en RH* ainsi que des recommandations de la CFP,
- Identifier le moyen propice pour bien illustrer les rôles et responsabilités en matière de dotation et,
- Développer un plan de communication.

Ce comité a tenu 5 rencontres et, à l'issue de ces rencontres, un document sur le partage des rôles et responsabilités entre les gestionnaires et les conseillers tout au long d'un processus de dotation a été développé. Ce comité a, par la suite, été dissous au départ du champion.

GROUPE DE TRAVAIL – STRATÉGIE DE DOTATION COLLECTIVE

Le groupe de travail, composé de représentants de divers groupes professionnels et de la Direction des ressources humaines, a pour mandat d'identifier les groupes occupationnels les plus importants et pour lesquels l'ASC peut utiliser des bassins de candidats pré-qualifiés pour les postes des groupes professionnels CR, AS, FI ou ENG. Ces bassins permettent de repérer facilement les candidats qui pourraient répondre aux besoins actuels et futurs de l'ASC en matière de dotation. Ces besoins ont été identifiés suite à l'analyse de la planification intégrée des ressources humaines et des activités de chacune des directions et des plans de dotation des différents secteurs de l'organisation.

Des champions ont été identifiés pour ces groupes de travail. Le rôle des champions est de pousser la réflexion de planification corporative le plus loin possible, d'identifier et créer des outils génériques et simples d'utilisation.

COMITÉ – INITIATIVE DE RELÈVE EN GESTION

Le Comité de la relève en gestion a comme mandat de soumettre au CE, pour approbation, un bassin composé d'employés prêts à occuper des fonctions de gestion d'ici 12 à 24 mois.

Cette initiative de relève en gestion a été lancée en octobre 2007. Elle a pour objectif de favoriser le développement d'employés pouvant occuper des fonctions au niveau de cadres supérieurs EX-01 et EX-02. Elle vise également à assurer la représentativité des femmes dans l'effectif de la direction.

Les employés identifiés au terme de ce processus de développement de la relève devront toutefois se qualifier par la suite, comme tout autre candidat, par voie de processus de nomination annoncée, sur les postes disponibles.

Conclusion

Compte tenu des actions entreprises, nous sommes d'avis que les éléments du plan d'action proposés, de même que les autres actions entreprises décrites précédemment font en sorte que l'ASC a mis en œuvre avec diligence les actions requises dans le but de répondre à la recommandation 1 de la CFP.

2.2 RECOMMANDATION 2 DE LA CFP

Le président de l'ASC doit élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique de gestion des ressources humaines, l'intégrer à ses plans opérationnels et à ses objectifs stratégiques, et s'assurer qu'il sera pris en compte dans le cadre des processus de dotation en personnel.

Réponse de l'Agence spatiale canadienne

L'Agence convient que le travail n'est pas terminé, et elle reconnaît l'importance que revêt un Plan stratégique de gestion des ressources humaines.

- *Les mesures ont été prises afin que l'élaboration de ce Plan stratégique et sa mise en œuvre s'effectuent à l'aide de la trousse d'outils de planification intégrée des ressources humaines produite par le Conseil du Trésor et fournie aux sous-ministres le 2 février 2005. À partir de cette trousse, la Direction des ressources humaines a mis au point des outils de planification destinés à aider les gestionnaires à dresser le Plan stratégique, incluant une analyse démographique interne et externe. Le plan comprendra des stratégies de ressourcement et de développement des ressources.*
- *Dans le cadre de l'exercice de planification de 2006-2007, l'Agence a harmonisé son plan de dotation à ses plans de travail.*
- *Afin d'évaluer et de définir ses besoins actuels et futurs en ressources humaines, l'Agence a également lié ses activités de planification des ressources humaines à sa stratégie d'affaires – la Stratégie spatiale canadienne – et au plan décennal.*

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de répondre à cette recommandation:

GUIDE DE PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACTIVITÉS

L'ASC, avant le dépôt du rapport de la CFP, avait entrepris l'élaboration d'un *Guide de planification intégrée des ressources humaines et des activités*. Ce guide est un outil pour aider les gestionnaires à effectuer une planification efficace de leurs ressources humaines en leur proposant un outil de planification intégrée en cinq étapes tel que suggéré par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC).

TABLEAU 3 – LA PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RH EN CINQ ÉTAPES	
1 ^{ère} étape	La détermination des objectifs.
2 ^e étape	L'analyse de l'environnement pour voir si nous disposons de l'effectif nécessaire pour répondre aux besoins actuels et futurs.
3 ^e étape	L'évaluation des écarts en ce qui concerne l'effectif – que manque-t-il, selon la perspective des RH, pour réaliser les objectifs fixés.
4 ^e étape	L'adoption de stratégies pour combler ces écarts et obtenir les ressources requises.
5 ^e étape	Examiner, contrôler et mesurer si les efforts portent fruit.

Suite à cette démarche, le gestionnaire est en mesure de préparer son document *Planification intégrée des ressources humaines et des activités* (PIRH) de même que son *Plan d'activités RH* sectoriel.

PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE L'ASC ET DES SECTEURS

Le premier profil démographique et bilan organisationnel de l'ASC produit pour l'année financière 2005-2006 se voulait un outil de planification pour amorcer l'identification des enjeux de l'ASC en matière de ressources humaines afin d'aider les gestionnaires à intégrer la gestion des ressources humaines à celle de leurs activités. Ce rapport se voulait un complément au *Guide de planification des ressources humaines intégrées aux activités* et a servi à l'analyse de l'environnement interne lors de l'élaboration du *Plan intégré ministériel des RH 2007-2010*.

Le plus récent profil démographique et bilan organisationnel (2006-2007) version du 23 janvier 2008 que nous avons consulté présente des renseignements sur l'ensemble des effectifs ainsi que sur la santé de l'organisation. Celui-ci a pour but de soulever des enjeux et de proposer des solutions en vue de la création d'un plan stratégique ministériel des ressources humaines. Il sert également à l'établissement de stratégies en matière de surveillance et de rapports.

Le profil démographique et bilan organisationnel doit aussi servir aux gestionnaires afin de les aider à faire leur planification opérationnelle, l'analyse de leur environnement interne et externe et l'analyse des écarts afin d'établir des stratégies de ressourcement et de développement de l'effectif.

Lors de la présentation du profil démographique et bilan organisationnel de 2006-2007 au CE le 26 février 2008, la dirigeante principale des ressources humaines a mentionné qu'un profil sectoriel sera préparé aux fins de planification.

Lors de notre vérification, nous avons constaté qu'à la fin mars 2008, des profils sectoriels n'étaient toujours pas disponibles pour aider les gestionnaires lors de la préparation de leur document de planification des RH pour 2008-2009. Selon le conseiller, planification des RH et projets, des profils sectoriels ont seulement été soumis en mai 2008 à deux secteurs qui en ont fait la demande.

Afin d'être profitable, le profil démographique et bilan organisationnel de chacun des secteurs devrait être communiqué aux gestionnaires concernés assez tôt afin de leur permettre de le considérer lors de la planification des RH de leur secteur.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

S'assurer de communiquer les profils sectoriels aux gestionnaires assez tôt dans le cycle de préparation du document de planification intégrée des RH et des activités afin que ceux-ci puissent bénéficier d'une information additionnelle.

STRATÉGIE ET APPROCHE POUR L'EMBAUCHE D'ÉTUDIANTS

Une stratégie concernant l'utilisation des programmes étudiants a été développée en juin 2006 et approuvée par la CFP le 14 juillet 2006. Cette stratégie vise à encourager les jeunes scientifiques et ingénieurs à se spécialiser dans le domaine spatial et stimuler l'intérêt des jeunes canadiens pour les sciences, le génie et les technologies au moyen de l'espace.

Davantage de détails quant à la stratégie et à l'approche pour l'embauche d'étudiants ainsi que des recommandations quant au cadre de gestion de cette stratégie sont énoncés à la section 4.8 du présent rapport.

DOTATION COLLECTIVE CR, AS, FI ET EN ENG

La dotation collective est désormais une stratégie de dotation et de recrutement utilisée par l'ASC. Celle-ci permet de mieux planifier et coordonner les activités de dotation afin de faire profiter plusieurs gestionnaires d'un seul processus de dotation générique.

Cette stratégie de dotation vise principalement à combler de façon plus efficace les nombreux postes vacants à l'ASC touchant les groupes d'emploi AS, CR, FI et EN ENG. En planifiant à long terme et en unissant leurs efforts, les gestionnaires peuvent accroître la rapidité globale des processus de dotation et optimiser les ressources requises pour doter les postes.

Au cours de l'année 2007-2008, la participation de plusieurs secteurs de l'ASC a permis de créer des bassins de AS et de CR. La Direction des Finances a, quant à elle, mené un processus générique de dotation qui a mené à la création de bassins de FI-01 et de FI-02. D'autre part, l'élaboration de bassins de EN ENG est toujours en cours.

Une trentaine de nominations furent effectuées à partir des bassins AS, CR et FI en 2007-2008.

COMMUNICATIONS AVEC LES SYNDICATS

Bien que l'ASC n'ait pas établi une démarche systématique de consultation auprès des syndicats lorsqu'il est question de dotation, ces derniers sont régulièrement informés lors de réorganisation importante dans les secteurs (par exemple, Communications ou Gestion de l'information et Technologie de l'information (GI-TI)). Ils ont aussi été consultés lors de la création de bassins de candidats qualifiés via la dotation collective.

Selon le Rapport Ministériel de l'ASC sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) de 2007-2008, au cours de la dernière année, près de 20 rencontres avec les représentants nationaux de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et de l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFPC) ont été tenues sur divers sujets dont des situations d'accommodement, de détachement, de nomination intérimaire et de réaménagement des effectifs.

De plus, il est important de souligner que la politique de l'ASC sur le choix du processus prévoit, pour certains types de nomination, une consultation obligatoire avec le syndicat concerné. L'ASC respecte également les politiques en matière de zone de sélection qui prévoit également la consultation syndicale lorsqu'on veut restreindre la zone de sélection minimale.

PROGRAMME DE MENTORAT

Un *Programme de mentorat pour les femmes en sciences et technologies (S&T)* a été lancé en février 2006. Ce projet vise le développement professionnel des femmes en S&T et se veut un engagement de l'ASC dans le contexte du plan d'équité en emploi en vue d'assurer une représentativité des femmes à tous les niveaux de l'organisation.

L'ASC a également mis en place deux groupes de co-développement qui se rencontrent sur une base régulière. Il s'agit de groupes d'apprentissage entre pairs.

De plus, le CE a approuvé la mise sur pied d'un *Programme de mentorat pour l'ensemble des employés de l'ASC* qui a été lancé en mars 2008.

COORDINATION DE LA PLANIFICATION DES RH

Tel que mentionné précédemment, en mars 2006, l'ASC a élaboré un *Guide de planification intégrée des ressources humaines et des activités* en cinq étapes. À l'aide de ce guide, les gestionnaires produisent leur document de PIRH qui décrit entre autres, le portrait de l'effectif du secteur et les stratégies identifiées pour combler les écarts en ce qui concerne l'effectif par rapport aux objectifs. Dans un deuxième temps le *Plan d'activités RH* pour l'année à venir est produit. Ce document décrit les activités RH que le gestionnaire prévoit effectuer au cours de l'année. L'information apparaissant dans ce document inclut, pour chaque processus de dotation prévu, la méthode de recrutement ainsi que la date cible pour chacun des processus. Les premiers plans d'activités RH ont été produits en 2006 suite à une tournée des secteurs.

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que dans la lettre d'appel envoyée aux gestionnaires relativement à la préparation des plans opérationnels de 2008-2009, il y avait une mention qui disait que, dans la foulée de l'exercice de plan de travail, les agents de planification devaient veiller à ce que les gestionnaires de leur secteur mettent à jour leur *Plan d'activités RH* et leur *Planification intégrée des RH et des activités*. On y mentionnait également que le conseiller, planification des ressources humaines et projets communiquerait avec les agents de planification pour les guider dans l'élaboration de ces documents. Par ailleurs, aucune date cible pour la remise des documents en question n'était indiquée.

Notre examen a révélé que depuis avril 2007, la plupart des secteurs ont soumis, à des dates différentes (entre avril 2007 et mars 2008), leur PIRH qui couvre une période s'échelonnant de un à trois ans. Un seul secteur n'a pas soumis de PIRH pour l'ensemble de ses groupes et ce, dû à la réorganisation majeure qu'a subit ce secteur en 2007-2008.

D'autre part, nous avons constaté que trois des six secteurs ayant produit leur PIRH ne l'avait pas mis-à-jour. En effet, des PIRH couvrant une période d'un an devrait être refaits alors que ceux couvrants trois ans devraient être révisés afin de s'assurer que l'information est encore à jour.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Assurer une meilleure coordination du processus de PIRH notamment en établissant des directives quant à la production et à la mise à jour des documents relatifs à la PIRH et en faisant le suivi des documents devant être produits par les secteurs.

INTÉGRATION DE LA PLANIFICATION RH AU CYCLE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

Tel que mentionné à la rubrique précédente, nous avons constaté que la planification des RH est bel et bien intégrée au cycle de planification opérationnelle et financière de l'ASC.

Cette intégration n'a pu se faire avant l'exercice de planification 2008-2009 car l'ASC a dû faire face:

- à trois changements d'administrateurs généraux en une année, ce qui a eu des répercussions sur l'établissement des plans d'activités RH,
- à un taux de mouvement de 27.3% du groupe PE pour l'année 2006-2007 alors que celui de l'ensemble de l'ASC se situe à 8.9%,

- aux difficultés de recruter des PE expérimentés (pénurie dans la fonction publique fédérale),
- au nombre important de postes vacants à combler soit, 96 postes vacants sur un total de 698 postes (déterminés et indéterminés) au 1^{er} avril 2008, ce qui représente 13.8% et,
- à une réorganisation en mai 2007 suite à l'arrivée du président qui fût en poste d'avril à décembre 2007, ce qui a perturbé de façon importante la planification des ressources humaines de l'année 2007-2008. Cette réorganisation a affecté une trentaine de cadres, de gestionnaires et d'employés.

Ce n'est qu'en septembre 2007 que le gestionnaire planification, apprentissage, politiques et projets a été en mesure d'obtenir un consolidé du plan global des activités de dotation révisé pour l'année 2007-2008.

Depuis 2007-2008, les plans des RH des secteurs sont supportés par des analyses faites à l'aide de l'outil de planification intégrée des RH et activités en cinq étapes proposé par la Direction des ressources humaines. De plus, pour 2008-2009, ils ont été préparés suffisamment à l'avance pour permettre une adéquation réaliste avec les besoins opérationnels.

Actions dont la mise en œuvre doit être complétée afin de répondre à la recommandation 2 du rapport de la CFP:

PLAN STRATÉGIQUE DE GESTION DES RH

En réponse à la recommandation 2 du rapport de la CFP, l'ASC a mentionné:

"Afin d'évaluer et de définir ses besoins actuels et futurs en ressources humaines, l'Agence a également lié ses activités de planification des ressources humaines à sa stratégie d'affaires – la Stratégie spatiale canadienne – et au plan décennal."

Notre vérification a permis de constater qu'un *Plan intégré ministériel des RH 2007-2010* a été approuvé par le CE en juin 2007. Ce plan, développé selon l'approche en cinq étapes décrite précédemment, comporte différentes stratégies de dotation, de développement de la relève et de maintien à l'emploi. Il se veut également un outil de gestion qui guide les décisions en matière de ressources humaines pour l'ensemble de l'organisation sur un horizon de trois ans.

Ce plan énonce les grandes lignes de la *Stratégie spatiale canadienne* mais ne fait pas de lien entre celle-ci et ses activités de planification des ressources humaines.

Afin d'être en mesure de lier ses activités de planification des ressources humaines à la *Stratégie spatiale canadienne*, l'ASC devra tout d'abord établir un plan stratégique (plan d'affaires) comportant des objectifs à long terme et les moyens pour les atteindre. Une fois le plan stratégique de l'organisation établi, l'ASC pourrait définir son plan stratégique de gestion des RH et fournir des directions claires, axées sur les besoins en RH actuels et à venir de l'organisation.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

L'ASC devrait établir un plan stratégique comportant des objectifs à long terme et les moyens pour les atteindre qui permettraient de mettre en œuvre la *Stratégie spatiale canadienne* et, par la suite, élaborer le plan stratégique de gestion des RH en conséquence.

Conclusion

Beaucoup d'actions ont été entreprises afin de répondre à la recommandation 2 de la CFP, dont entre autres, la PIRH qui a été mise en œuvre au cours de la dernière année de même que l'intégration de celle-ci avec le cycle de planification opérationnelle et financière.

Par ailleurs, il manque toujours un élément important du cycle de planification des RH, soit le plan stratégique de l'ASC lequel servirait de fondement pour l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des RH qui ferait le lien entre la planification des RH et les objectifs opérationnels.

2.3 RECOMMANDATION 3 DE LA CFP

Le président de l'ASC doit mettre en œuvre un système de surveillance des activités de dotation en personnel qui permettra d'évaluer les progrès en fonction des résultats escomptés et de surveiller activement les secteurs à risque.

Réponse de l'Agence spatiale canadienne

Conformément à la nouvelle LEFP, l'Agence élabore un cadre de surveillance des activités de dotation en personnel. L'Agence a mis en œuvre, sous la forme de divers outils, des mécanismes de surveillance et de contrôle, dont les suivants:

- *articles précis intégrés à nos politiques et à notre instrument de sous-délégation,*
- *listes de vérification ajoutées aux dossiers de dotation,*
- *système informatisé facilitant la présentation de rapports.*

L'Agence envisage également la mise en œuvre d'autres mécanismes tels que:

- *des vérifications internes effectuées par la Direction, Vérification et évaluation,*
- *des vérification, par des pairs, de dossiers traités par les conseillers en RH.*

L'Agence mettra également sur pied un comité de surveillance qui sera appelé à se pencher sur les enjeux liés à la dotation, particulièrement ceux dans les domaines considérés à risque, et à transmettre ses conclusions au CE afin de susciter un débat stratégique. Le comité présentera également ses recommandations au président.

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de répondre à cette recommandation:

COMITÉ DE VIGIE DOTATION

Le Comité de vigie dotation est un élément important du cadre de surveillance de dotation de l'ASC, il se veut gardien et défenseur des valeurs en dotation que sont les valeurs fondamentales – **mérite et impartialité** – et les valeurs directrices – **justice, transparence, accessibilité et représentativité**.

Le comité fait des analyses, des recommandations ou prend des décisions exécutoires en fonction des règles/politiques/directives applicables aux cas qui lui sont soumis pour étude.

Le comité est composé de membres permanents et de membres invités. Les membres permanents sont les personnes de niveau EX-03 ou supérieur et qui ont été subdélégués des pouvoirs de nomination par le Président de l'ASC. Les membres invités sont:

- Un représentant de la Direction des ressources humaines pour présider le comité,

- Un spécialiste des ressources humaines ayant réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) de la CFP pour formuler avis et conseils en matière de dotation,
- Au besoin une personne invitée comme personne ressource,
- Les gestionnaires responsables des dossiers qui sont soumis au comité peuvent être invités à y faire des représentations.

Les décisions sont prises par consensus. Dans le cas où c'est impossible, le dossier, comprenant les options proposées par le Comité de vigie dotation, est acheminé au Président pour décision.

POLITIQUES MINISTÉRIELLES EN PLACE INCLUANT LES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

Les trois politiques ministérielles ont été mises à jour suite aux commentaires de la CFP et celles-ci ont été approuvées par la Présidente intérimaire de l'ASC en décembre 2006. Il s'agit des politiques suivantes:

- *Politique sur les zones de sélection en matière de dotation.*
- *Politique sur les enquêtes, les mesures correctives et les révocations.*
- *Politique et procédures sur le choix du processus de nomination et les critères pour les processus non-annoncés internes et externes.*

La première et la troisième ont fait l'objet d'une mise à jour en mai 2007 suite à des changements provenant des agences centrales. L'ASC a également élaboré des zones de sélection minimales en annexe à sa *Politique sur les zones de sélection en matière de dotation*.

LISTE DE CONTRÔLE

Des listes de contrôle signées par les conseillers en ressources humaines sont incluses dans chacun des dossiers de dotation. Ces listes permettent aux conseillers en ressources humaines de démontrer que tous les documents nécessaires à la prise de décision ont été versés au dossier. Lorsque le dossier de dotation est vérifié par un pair, celui-ci signe également la liste de contrôle.

Actions dont la mise en œuvre doit être complétée afin de répondre à la recommandation 3 du rapport de la CFP:

CADRE DE SURVEILLANCE DE LA DOTATION

Le *Cadre de surveillance de la dotation* a été développé en novembre 2007. Par ailleurs, celui-ci n'a pas encore été présenté au CE pour approbation. Une fois approuvé et mis en œuvre, ce cadre permettra d'évaluer les progrès dans la mise en œuvre des pratiques définies dans le CRGD en fonction des résultats escomptés et de surveiller activement les secteurs à risque.

Cependant ce n'est qu'en 2008-2009, une fois le cadre approuvé par le CE, qu'il sera possible d'évaluer l'atteinte des résultats escomptés.

Malgré le fait que le cadre ne soit pas encore approuvé par le CE, nous avons tout de même pu constater que certains éléments du cadre étaient effectivement évalués par le biais:

- d'une revue annuelle de la grille de délégation des pouvoirs RH,
- de la mise à jour annuelle du profil démographique de l'ASC,

- de l'examen de façon continue de tous les énoncés de critères de mérite et les outils d'évaluation par la Direction des RH, et
- du suivi en continu des activités de dotation à risque via le Comité de vigie dotation.

RECOMMANDATIONS DE LA DVÉ

- **Faire approuver le *Cadre de surveillance de la dotation* par le CE.**
- **Mettre en œuvre le *Cadre de surveillance de la dotation* en s'assurant de mesurer l'ensemble des indicateurs identifiés selon la fréquence prévue.**

SUIVI SUR LES ACTIONS DE DOTATION

Nous nous attendions à ce que l'ASC dispose d'un rapport sur les actions de dotation qui réponde aux besoins des gestionnaires et qui leur soit soumis en temps opportun en vue d'assurer une gestion efficace des actions de dotation et de réduire dans la mesure du possible le temps de réaction lié aux différentes étapes du processus de dotation.

Un des rapports produit par un des systèmes d'information de l'ASC est le *Suivi détaillé des actions de dotation*. Ce rapport permet d'identifier chacune des actions effectuées aux cours d'un processus de dotation. Ce système permet également de produire un rapport sommaire qui permet d'identifier où se situent les différentes actions de dotation par rapport aux principaux points de décision.

Notre vérification a révélé qu'un rapport détaillé ou sommaire des actions de dotation n'est pas systématiquement préparé par les conseillers et envoyé aux gestionnaires de façon à permettre à ces derniers d'exercer un suivi adéquat sur les différentes actions de dotation de leur secteur. D'ailleurs, les gestionnaires nous ont mentionné qu'ils apprécieraient que les conseillers en RH soient plus proactifs par exemple, en leur envoyant régulièrement un rapport de suivi sur les actions de dotation en cours même si le suivi sur les actions de dotation fait l'objet de discussions régulières entre eux.

La préparation d'un rapport mensuel par exemple permettrait également à la Direction des ressources humaines d'exercer un suivi adéquat sur l'ensemble des processus de dotation en cours à l'ASC.

Nous sommes d'avis qu'il serait utile que la Direction des ressources humaines produise un rapport détaillé à la demande d'un gestionnaire et qu'elle produise mensuellement un rapport de mise à jour des différentes action de dotation de chacun des secteurs afin d'identifier l'étape où se situe chacune des actions de dotation.

Les gestionnaires disposeraient à ce moment-là de renseignements qui pourraient les aider à prendre des décisions, à cerner les problèmes liés aux processus de dotation et à assurer un suivi efficace des activités de dotation en cours.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

S'assurer de fournir aux gestionnaires les outils nécessaires à la prise de décision relativement aux processus de dotation.

MÉCANISME DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE PAR DES PAIRS

L'ASC a prévu la vérification par des pairs des dossiers traités par les conseillers en ressources humaines. Notre vérification a démontré qu'il n'y avait aucune procédure écrite identifiant l'étendu de ces vérifications de même que la méthodologie de sélection des dossiers à vérifier. De plus, il n'existe aucune liste des dossiers ayant fait l'objet d'une telle vérification. La seule évidence au dossier à l'effet qu'une vérification par un pair a été effectuée est la signature figurant sous l'appellation "*Comité de révision*" au bas de la liste de contrôle.

Le rapport à la mi-année du plan opérationnel 2007-2008 de la Direction des ressources humaines précise qu'environ 15% des dossiers ont fait l'objet d'une vérification par les pairs (la cible annuelle est de 50% des dossiers).

Puisque aucune liste des dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification par les pairs n'est disponible et que nous n'avons pas procédé à la vérification de 100% des dossiers de dotation, nous ne sommes pas en mesure de déterminer le pourcentage exact de dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification par les pairs.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Définir la méthodologie d'identification des dossiers sélectionnés pour fins de vérification par les pairs, décrire l'étendue de la vérification effectuée et maintenir une liste des dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification.

EXAMEN DES ACTIVITÉS DE DOTATION PAR RAPPORT AUX PLANS

L'indicateur **PLAN 3** du CRGD mentionne: "*La dotation est conforme à la planification des RH et les écarts par rapport aux plans sont justifiés*". Toujours selon le CRGD, les mesures de rendement pour cet indicateur sont:

- "*Mesure dans laquelle les opérations de dotation actuelles correspondent aux stratégies de dotation prévues*".
- "*Document de justification expliquant les écarts par rapport au plan*".

Afin d'être en mesure de répondre à cet indicateur, l'ASC devrait avoir en place un système de suivi permettant de déterminer dans quelle mesure les opérations de dotation effectuées correspondent à celles prévues aux plans d'activités RH et justifier les écarts.

Notre examen a révélé que, pour les années 2006-2007 et 2007-2008, l'ASC n'a produit aucun rapport portant expressément sur les progrès accomplis en terme d'activités RH par rapport aux plans d'activités RH produits par chacun des secteurs.

Nous avons toutefois constaté qu'un rapport faisant état des activités RH effectuées au cours des années 2006-2007 et 2007-2008 avait été présenté aux membres du CE les 11 avril 2007 et 13 mai 2008 respectivement. Ce rapport dresse la liste des accomplissements en terme d'activités RH (dotation, mutation, reclassification) pour ce qui est des priorités identifiées par la gestion ainsi que les actions qui ont été faites en plus.

Afin d'être complet, ce rapport devrait également faire le lien avec les plans d'activités RH produits par chacun des secteurs en début d'année et justifier les écarts par rapport aux plans.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Afin de donner suite à l'indicateur PLAN 3 du CRGD, mettre en place un système de suivi permettant de déterminer dans quelle mesure les opérations de dotation effectuées correspondent à celles prévues et de justifier les écarts par rapport aux plans et ce, pour surveiller activement les secteurs à risque.

SYSTÈMES D'INFORMATION

La CFP surveille les nominations effectuées au sein de la fonction publique au moyen du Système d'information sur les nominations, lequel permet d'estimer le nombre de nominations effectuées. Les données concernant le choix des processus de nomination (annoncés ou non annoncés) sont recueillies par le gestionnaire dotation planification et développement des ressources humaines à partir d'informations fournies par les conseillers en ressources humaines à même le système de suivi des actions de dotation. Elles sont par la suite transmises à la CFP au moyen de modèles de rapport normalisés trimestriels.

D'autre part, les conseillers en RH entrent également les mêmes données dans un autre système, le système TIPS. Le système TIPS constitue la base de données de l'ASC en matière de RH. C'est le conseiller en planification des ressources humaines et projets qui génère les rapports demandés. Présentement ce système est utilisé pour générer toutes les statistiques reliées au profil démographique de l'ASC.

Nous avons rapproché l'information en provenance de ce système et celle en provenance des rapports transmis à la CFP trimestriellement. Nous n'avons pas été en mesure de concilier les deux rapports. Les différences peuvent être expliquées en partie par le fait qu'il y a un délai entre le moment où les données sont entrées dans le système de la CFP et dans TIPS ou encore à cause de problèmes particuliers qui surviennent lors de l'extraction de données.

En effet, le conseiller planification des RH et projets nous a fait part d'un problème connu lors de l'extraction d'information en provenance du système TIPS: dans le cas où un employé a quitté, la donnée concernant cet employé ne ressort plus lors d'une requête de statistique sur la dotation, ce qui fausse les statistiques.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

L'ASC devrait utiliser un seul système pour extraire les statistiques et s'assurer que l'information en provenance de ce système est juste.

Conclusion

La mise sur pied du Comité de vigie dotation constitue un atout important en vue d'assurer la surveillance des activités de dotation en personnel.

Par ailleurs, plusieurs actions dont la mise en œuvre a débuté au cours de la dernière année devront être complétées afin d'assurer la mise en œuvre du plan d'action tel que prévu.

2.4 RECOMMANDATION 4 DE LA CFP

Le président de l'ASC doit prendre des mesures afin de s'assurer que chaque décision de dotation en personnel est conforme au principe du mérite et respecte les valeurs de

dotation. Le président doit revoir les pratiques de dotation en personnel de l'ASC afin qu'elles s'appuient sur des méthodes d'évaluation et des outils de cotation adéquats.

Réponse de l'Agence spatiale canadienne

- *En 2006, tous les gestionnaires de l'ASC ont suivi une formation de deux jours intitulée: "Dotation pour gestionnaires sous la LEFP – une approche basée sur les valeurs", et devront assister sous peu à une formation complémentaire sur la gestion des ressources humaines.*
- *La formation relative aux valeurs et à l'éthique se poursuivra à travers le Programme de valeurs et éthique mis en place à l'Agence.*
- *En outre, les conseillers en ressources humaines ont tous réussi l'examen de validation établi par la CFP suite à l'adoption de la nouvelle LEFP, et ils développeront leurs compétences et leurs capacités dans le cadre d'une formation continue.*
- *En 2006-2007, l'ASC examinera, en collaboration avec des experts de la CFP, les outils de cotation et les méthodes d'évaluation liés à chaque processus. Ces discussions au cas par cas permettront aux gestionnaires et aux conseillers en ressources humaines d'accroître leur niveau de compétence en ce qui concerne le développement de méthodes et d'outils d'évaluation.*
- *La Direction des ressources humaines établira par la suite un répertoire des pratiques exemplaires en matière de cotation et d'évaluation qu'elle distribuera à tous les gestionnaires.*
- *Le système de surveillance des activités de dotation permettra d'assurer que le principe de mérite et les valeurs de dotation sont respectés.*

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de répondre à cette recommandation:

DOCUMENTATION DES DOSSIERS DE DOTATION

Tel que mentionné précédemment, des listes de contrôle signées par les conseillers en ressources humaines sont incluses dans chacun des dossiers de dotation. Ces listes permettent aux conseillers en ressources humaines de démontrer que tous les documents nécessaires à la prise de décision ont été versés au dossier.

Notre examen de 34 processus de dotation (26 processus non annoncés et 8 processus annoncés) fait à l'aide de listes de vérification fournies par la CFP a révélé que, de façon générale, les dossiers de dotation contiennent toute la documentation pertinente à la prise de décision.

De plus, des 34 nominations vérifiées, 33 n'ont pas été remises en question quant aux respect du principe de mérite.

De façon plus précise:

- Tous les dossiers étaient bien documentés quant au choix du processus de nomination utilisé et les raisons justifiant ce choix étaient clairement énoncées.
- Les énoncés de critères de mérite de même que les définitions étaient approuvés par la CFP.
- Les outils d'évaluation étaient approuvés par la CFP.
- Sauf dans deux cas, la méthode d'évaluation des dossiers était approuvée par la CFP.

- Dans tous les dossiers, lorsque des bénéficiaires de priorités étaient présentés, ceux-ci étaient évalués avant d'offrir le poste à un autre candidat.
- Exception faite d'un cas, les dossiers comportaient un numéro d'autorisation de priorité avant de procéder à une nomination.
- Les premières et deuxièmes notifications étaient publiées en temps opportun.
- Les lettres d'offre de tous les dossiers examinés contenaient tous les paragraphes essentiels et étaient signées par la personne subdéléguée appropriée.
- Des 34 dossiers de dotation examinés, 29 ont été qualifiés de satisfaisants et 5 d'insatisfaisants. Les dossiers qualifiés d'insatisfaisants l'ont été pour les raisons suivantes:
 - Un cas où le numéro d'autorisation pour priorité de la CFP était manquant, par contre, une note justificative a été incluse au dossier de dotation.
 - Nomination intérimaire de 12 mois octroyée après le fait (rétroactif) alors que le gestionnaire et l'employé avaient été avisés que l'employé devait retourner à son poste d'attache, ce qui n'a pas été fait.
 - Lettre d'offre rédigée et signée après la fin de la période d'intérim et annonce de droit de recours auprès du *Tribunal de dotation de la Fonction publique* (TDFP) fait tardivement.
 - Nominations intérimaires consécutives totalisant plus de 12 mois et le cas n'est pas passé devant le Comité de vigie dotation, lettre d'offre rédigée et signée après la fin de la période d'intérim et aucune annonce de droit de recours au TDFP alors que les nominations intérimaires consécutives totalisaient plus de 4 mois.
 - Lettre d'offre émise après la fin de la période d'intérim, l'annonce au droit de recours auprès du TDFP a été publiée presque à la fin de la période d'intérim et l'évaluation du candidat a été faite après le début de l'entrée en fonction.

La section 4 du présent rapport de vérification donne davantage de détail relativement aux dossiers de dotation examinés.

FORMATION DES GESTIONNAIRES ET DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES

Gestionnaires

Tous les gestionnaires en poste ont suivi une formation de deux jours intitulée "Dotation pour gestionnaires sous la LEFP". De plus, tout nouveau gestionnaire doit obligatoirement suivre cette formation. Au cours des deux dernières années, plusieurs gestionnaires ont également participé à plusieurs formations non obligatoires traitant de divers aspects de dotation et des valeurs et éthique.

Nos discussions avec plusieurs gestionnaires subdélégués ont révélé que ceux-ci appréciaient grandement les formations qui leur ont été offertes en matière de RH. De plus, avec la pratique, ils se sentent de plus en plus confiant et à l'aise lors du déroulement d'un processus de dotation.

Plusieurs gestionnaires subdélégués nous ont également mentionné qu'au début, le fait de faire approuver l'énoncé de critères de mérite, les définitions ainsi que les outils de dotation était une

source de formation appréciable. Maintenant, avec l'expérience acquise grâce à l'intervention de la CFP, les gestionnaires considèrent qu'ils ont acquis les connaissances nécessaires et que l'intervention de la CFP pour l'approbation de documents n'est plus requise.

Notre vérification et nos discussions avec les conseillers en RH ont fait ressortir qu'en ce qui concerne les documents soumis à la CFP pour approbation au cours des derniers mois, ceux-ci étaient généralement approuvés sans y apporter de changements significatifs. Les conseils et avis fournis aux gestionnaires par les conseillers en RH de même que ceux de la CFP ont aidé grandement les gestionnaires à acquérir les connaissances nécessaires pour exercer leurs fonctions de gestionnaires subdélégués avec diligence.

Conseillers en RH

La pratique actuelle à l'ASC veut que tous les conseillers en RH aient réussi l'examen de validation de la CFP avant d'agir à titre de conseiller auprès des gestionnaires.

Cependant, au cours de notre vérification, nous avons constaté qu'un conseiller en RH n'avait pas réussi les examens de validation de la CFP relatifs à la nouvelle LEFP mais gérait tout de même des processus de dotation et conseillait des gestionnaires. En effet, ce conseiller était responsable de 3 des 34 dossiers vérifiés (un concours interministériel annoncé, une nomination intérimaire et une mesure administrative – changement de la durée de déterminé à indéterminé après 3 ans dans le poste).

Outre l'expertise relative au cadre de nomination selon la nouvelle LEFP attestée via les examens de validation de la CFP, nos discussions avec chacun des conseillers en RH a révélé qu'ils avaient tous suivi plusieurs formations reliées à leur travail au cours de la dernière année.

Notre examen de l'information en provenance du Système de suivi de l'apprentissage continu (SSAC) de l'ASC a révélé que plusieurs conseillers ont suivi les cours suivants:

- Être stratégique,
- Discussions informelles et notifications,
- Nominations intérimaires et lettres d'offre
- Administration des priorités
- Zones de sélection
- Charge de travail
- Énoncés de critères de mérite
- Planification intégrée des ressources humaines
- Relations de travail

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

S'assurer que tous les conseillers en RH ont réussi les examens de validation de la CFP avant qu'ils ne débutent l'exercice de leurs fonctions auprès des gestionnaires. Dans sa lettre datée du 25 juillet 2007, la présidente de la CFP réitère l'importance pour les gestionnaires d'avoir accès à un spécialiste en RH dont l'expertise au niveau du cadre de gestion de la dotation a été validé par la CFP.

SYSTÈME DE SURVEILLANCE DES ACTIVITÉS DE DOTATION

Tel que mentionné à la section 2.3, le Comité de vigie dotation et le *Cadre de surveillance de la dotation* ont été mis sur pied entre autres, afin de s'acquitter de la tâche de surveillance des activités de dotation en s'assurant que le principe du mérite et les valeurs en dotation sont respectés.

Actions dont la mise en œuvre doit être complétée afin de répondre à la recommandation 4 du rapport de la CFP:RÉPERTOIRE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE DOTATION

La Direction des ressources humaines s'était engagée à établir un répertoire des pratiques exemplaires en matière de cotation et d'évaluation qu'elle distribuerait à tous les gestionnaires.

Notre vérification a permis de constater qu'il existe des exemples d'énoncés de critères de mérite, de définitions et d'outils de cotation et d'évaluation mais ceux-ci ne sont pas regroupés dans un répertoire accessible directement par les gestionnaires. Sur demande, les conseillers en RH font parvenir aux gestionnaires, des exemples de documents contenus dans ce répertoire.

Ce répertoire permettrait aux gestionnaires d'être plus autonome lors de l'élaboration des documents requis pour tout processus de dotation. Celui-ci pourrait être disponible via l'Intranet en tant que "*Boîte à outils en matière de dotation à l'intention des gestionnaires*" ou encore via le système de gestion électronique des documents (Livelihood).

Par ailleurs, nous sommes d'avis que le répertoire des pratiques exemplaires disponible aux gestionnaires ne devrait pas être restreint à de l'information relative aux outils de cotation et d'évaluation tel que mentionné dans la réponse de l'ASC suite aux recommandations de la CFP. Celui-ci pourrait même contenir une version électronique de la Demande d'intervention en ressources humaines (DIRH) et de l'outil de planification des RH à court terme ainsi que des directives quant au cheminement que doivent suivre les gestionnaires lors de la planification d'un processus de nomination et ce, pour chaque type de nomination (mutation, détachement, intérimaire, déterminé, indéterminé).

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Établir un répertoire des pratiques exemplaires en matière de dotation et le rendre accessible directement par les gestionnaires afin de les aider lors de l'élaboration des documents pertinents aux processus de dotation.

Conclusion

Nous sommes d'avis que la gestion a mis en œuvre avec diligence la plupart des actions prévues en réponse à la recommandation 4 du rapport de la CFP.

De plus, nous avons constaté que les pratiques de dotation en personnel s'appuient sur des méthodes d'évaluation et des outils de cotation adéquats.

2.5 RECOMMANDATION 5 DE LA CFP

Le président de l'ASC doit définir clairement les rôles et responsabilités des gestionnaires, des conseillères et conseillers en ressources humaines, et mettre en œuvre un programme d'apprentissage continu à leur intention.

Réponse de l'Agence spatiale canadienne

- *L'ASC travaille présentement à l'élaboration d'un document définissant le rôle et les responsabilités des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines.*
- *Le président a récemment défini le rôle et les responsabilités des gestionnaires sous-délégués en ce qui concerne les pouvoirs de dotation dans l'instrument de sous-délégation.*
- *De plus, tous les gestionnaires de l'ASC sont tenus de suivre le Programme d'apprentissage continu récemment mis en place, lequel comporte plusieurs cours en gestion des ressources humaines.*
- *Les conseillers en ressources humaines ont tous réussi l'examen de validation établi par la CFP suite à l'adoption de la nouvelle LEFP et ils développeront leurs compétences et leurs capacités dans le cadre d'une formation continue, de façon à pouvoir offrir les meilleurs conseils possibles en matière de dotation et de gestion des risques ainsi que sur les méthodes en vigueur.*
- *Un programme de développement et d'apprentissage continu à l'intention des conseillers en ressources humaines est actuellement en cours d'élaboration. Ce programme leur permettra d'appliquer des méthodes plus stratégiques et mieux intégrées. Le programme comprend une formation et un encadrement, ainsi que des cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada. Le programme sera soumis à la CFP pour approbation.*
- *L'ASC a également embauché un conseiller principal en ressources humaines qui sera appelé à encadrer l'équipe déjà en place.*

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de répondre à cette recommandation:RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES GESTIONNAIRES ET DES CONSEILLERS EN RH**Rôles et responsabilités**

Le document ministériel de délégation des pouvoirs en RH reflète les conditions/restrictions de délégation en dotation imposées par la CFP. On y retrouve, à l'annexe B, les responsabilités et conditions essentielles à la subdélégation des pouvoirs de nomination.

D'autre part, tel que mentionné à la section 2.1 du présent rapport, le *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* (CRGD) de l'ASC a été approuvé par le CE le 31 janvier 2007. Le CRGD précise les rôles et responsabilités de la CFP et ceux de l'Agence. Les rôles et responsabilités en matière de dotation au sein de l'ASC sont clairement définis et compris, les personnes concernées ont été informées par écrit et l'ASC a également mis en place une structure identifiant les rôles et responsabilités des intervenants.

De plus, un document intitulé *Partage des rôles et responsabilités en matière de dotation* en ce qui a trait au processus de dotation a été développé en juin 2007. L'ASC poursuit ses efforts afin de clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires et conseillers en RH. Un champion a été identifié et un comité de travail sur les rôles et responsabilités en dotation composé de gestionnaires et de conseillers en RH a été mis en place en mars 2007. Une *Entente de service* (encore à l'état d'ébauche) a été élaborée par ce comité de travail en avril 2007. Ce document comporte une vingtaine de normes de service au niveau des délais quant aux différentes étapes d'un processus de dotation.

Il existe également un protocole d'entente entre la Direction générale des services de la Commission de la Fonction publique (CFP) et l'ASC. L'objectif de ce protocole d'entente est de confirmer les services qui sont fournis par la Direction générale des services de la CFP à l'ASC

suite aux conditions imposées à l'annexe A de l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* (IDRN) signé par le Président intérimaire de l'ASC en décembre 2005. Dans ce document, la Direction du ressourcement de la région du Québec et la Direction du ressourcement des cadres s'engagent à offrir les services de diverses activités du processus de dotation dans des délais précis.

Délais d'exécution

Bien qu'il y ait consensus suite à nos entrevues avec les gestionnaires quant à la période moyenne de traitement des actions de dotation qu'ils trouvent nettement trop longue, il nous a été impossible de déterminer à qui incombait la responsabilité des délais et quelles en étaient les raisons.

En effet, notre examen nous a révélé qu'il n'existe présentement aucun mécanisme de contrôle permettant de comparer les délais réels aux normes de service prévues dans le protocole d'entente avec la CFP et celles énoncées dans l'*Entente de service* décrite ci-haut.

En ce qui a trait à cette dernière, tel que mentionné précédemment, elle comporte une vingtaine de normes de services au niveau des délais. Même si l'élaboration de normes de service est un moyen de contrôle adéquat, nous sommes d'avis qu'il serait préférable d'en réduire le nombre pour s'assurer que le processus soit efficace et efficient.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Établir un système de suivi permettant de mesurer les délais d'exécution réels des processus de dotation en fonction des normes de service établies à l'interne et au niveau de celles provenant du protocole d'entente entre la CFP et l'ASC.

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LES GESTIONNAIRES

Tel que mentionné à la section 2.1, avant le dépôt du rapport de la CFP, la direction des ressources humaines avait entrepris, avec l'approbation du CE, un *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires* qui comportait des séances de formation en RH.

Ce programme d'apprentissage qui a été révisé pour tenir compte de la nouvelle *Politique sur l'apprentissage* du SCT comporte des cours sur la gestion des ressources humaines, sur la dotation à l'intention des gestionnaires subdélégués et sur les valeurs et l'éthique.

Selon le document intitulé *Programme d'apprentissage continu pour les gestionnaires*, l'ASC vise entre autres, à outiller les gestionnaires à s'acquitter efficacement des responsabilités accrues qui leur sont subdéléguées dans le cadre de la modernisation de la fonction publique entre autres, en matière de dotation

Actions dont la mise en œuvre doit être complétée afin de répondre à la recommandation 5 du rapport de la CFP:

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LES CONSEILLERS EN RH

Le développement d'un programme d'apprentissage continu à l'intention des conseillers en RH n'est toujours pas en place mais demeure une priorité. La Direction des ressources humaines y travaille présentement et ce programme devrait voir le jour en 2008. Par contre en attendant la mise sur pied du programme, plusieurs activités d'apprentissage sont offertes aux conseillers en RH:

- Accès à toutes les formations offertes par la CFP (ex: ateliers futés).
- Participation aux formations offertes dans le cadre du Programme d'apprentissage continu à l'intention des gestionnaires.
- Occasions d'échanges sur des situations complexes lors de réunions d'équipe hebdomadaires.
- Accès à des experts fonctionnels pour les appuyer (Gestionnaire Dotation et système, Gestionnaire des Relations de travail et Gestionnaire de la Classification et Équité).
- Participation régulière au Conseil régional de dotation et partage l'information avec ses collègues lors des rencontres opérationnelles hebdomadaires.
- Accès aux lettres adressées aux chefs des RH et certaines font l'objet de discussion lors des rencontres opérationnelles hebdomadaires.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Poursuivre l'élaboration d'un programme d'apprentissage continu pour les conseillers en RH afin de s'assurer qu'ils possèdent et maintiennent les compétences requises dans le but de bien conseiller les gestionnaires et d'assurer une fonction de remise en question adéquate.

BESOINS DE STABILITÉ DES SECTEURS

Certains gestionnaires nous ont fait part de leurs inquiétudes quant au manque de stabilité chez les conseillers en RH. En effet, certains gestionnaires ont dû faire affaire avec différents conseillers au cours de la dernière année. Les gestionnaires nous ont mentionné que chaque nouveau conseiller assigné à leur secteur revoyait chacun des dossiers de dotation en cours et, régulièrement, un retour en arrière était fait afin de revoir des étapes du processus que le gestionnaire croyait déjà complétées. Ceci a engendré de la frustration chez certains gestionnaires.

Il est à noter que même si la taille de l'effectif du groupe PE est demeurée relativement stable, il y a eu une nette augmentation du taux de mobilité à l'interne (promotions, mutations, détachements et congés) au cours des dernières années. Bien que les pouvoirs en matière de dotation soient maintenant délégués aux gestionnaires, ces derniers doivent pouvoir compter sur des spécialistes en RH qui connaissent bien les besoins des secteurs auxquels ils sont attirés afin de fournir des conseils judicieux et le soutien dont les gestionnaires ont besoin, particulièrement lorsque le gestionnaire est inexpérimenté en matière de dotation.

Le Comité d'orientation en ressources humaines avait d'ailleurs suggéré de négocier une entente de service pour chaque processus de dotation pour permettre aux conseillers en RH d'évaluer le niveau d'accompagnement nécessaire selon l'expérience du gestionnaire, favoriser l'efficacité du processus de dotation et s'entendre sur un plan de travail avec échancier. Une ébauche d'entente de service a été soumise en avril 2007 mais jusqu'à ce jour ce document est demeuré à l'état d'ébauche en raison de l'impossibilité d'en arriver à un consensus au niveau du partage des responsabilités.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

L'ASC devrait être attentive aux besoins de stabilité des secteurs lorsque vient le temps d'assigner un conseiller en RH à un secteur. Cet aspect est particulièrement important lorsque les gestionnaires manquent d'expérience en matière de dotation.

Conclusion

Nous sommes d'avis que la gestion a mis en œuvre avec diligence la plupart des actions prévues en réponse à la recommandation 5 du rapport de la CFP.

En poursuivant l'élaboration d'un programme d'apprentissage continu pour les conseillers en RH et en tenant compte des besoins de stabilité des secteurs lors de l'assignation d'un conseiller en RH, l'ASC est sur la bonne voie quant à la mise en œuvre intégrale de son plan d'action relativement à cette recommandation.

3.0 DÉFIS ADDITIONNELS

3.1 CHARGE DE TRAVAIL, CONSEILLERS EN DOTATION (PE) ET DÉLAIS

Au cours de l'année 2007-2008, 6 PE étaient affectés à la dotation. La répartition du temps travaillé à la dotation se répartit comme suit:

- 3 ont travaillé 12 mois,
- 1 a travaillé 2 mois (départ – congé),
- 1 a travaillé 4 mois (départ – mutation dans un autre ministère) et
- 1 a travaillé 9 mois (départ – congé)

Nos discussions avec les gestionnaires ont fait ressortir que, tout en se disant satisfaits des rapports avec les conseillers en RH et conscients des difficultés auxquelles ces derniers font face en raison de la nouvelle LEFP, ils sont d'avis que les obstacles à la pleine réalisation des plans de RH sont en partie liés à la capacité des RH à fournir une orientation et des conseils appropriés, rapides et uniformes.

En ce qui a trait au plan de dotation de l'ASC pour 2008-2009, celui-ci prévoit un total de 172 actions de dotation à être effectuées, réparties comme suit:

PÉRIODE	NOMBRE D' ACTIONS DE DOTATION
1 ^{ER} TRIMESTRE	65
2 ^E TRIMESTRE	39
3 ^E TRIMESTRE	31
4 ^E TRIMESTRE	6
TRIMESTRE NON IDENTIFIÉ	31
TOTAL	172

Le nombre d'actions de dotation prévu, soit 172 pour 2008-2009 nous laisse perplexe compte tenu du nombre de conseillers en RH en place présentement et dû au fait qu'au cours des deux dernières années, le nombre annuel moyen de nominations se situait à 78. De plus, les mêmes contraintes qu'au cours des deux dernières années sont toujours présentes en ce qui a trait à l'IDRN de l'ASC et aux mesures de contrôle imposées par la CFP.

Les 172 nominations à effectuer en 2008-2009 mettent en lumière l'ampleur du travail en ce qui a trait aux actions de dotation, ce qui a un effet direct sur la réalisation des opérations de l'ASC.

De plus, pour la première fois depuis la création de l'ASC, l'effectif a diminué en 2006-2007. Cette situation illustre les nombreux départs d'employés en 2006-2007 (36) et en 2007-2008 (54) et un faible nombre d'embauches (31) en 2006-2007 et (50) en 2007-2008 (voir tableau à la section 1.5 du présent rapport). C'est la première fois depuis 2001 que l'ASC voit davantage d'employés quitter qu'elle n'en embauche.

Un autre facteur qui influence les délais au niveau des actions de dotation est la classification. La réorganisation qui a eu lieu en 2007 a contribué à la création, à l'abolition et à la conversion de

plusieurs postes parmi plusieurs groupes professionnels. Cette situation a nécessité la révision de descriptions de travail. Au cours de notre vérification, nous avons obtenu une liste de descriptions de travail qui révélait qu'au 31 janvier 2008, 408 des 746 postes autorisés sur cette liste nécessitaient d'être revus conformément à la procédure ministérielle qui exige que les descriptions de tâches soient revues à tous les trois ou cinq ans.

L'action de dotation ne peut commencer que lorsque l'on a l'assurance que la description de travail est représentative de la réalité en vue d'établir des énoncés de critères de mérite en lien avec la description de travail, ce qui est une responsabilité de la gestion. De plus, l'ASC compte 26 groupes de classifications différents et le responsable de la classification nous a mentionné qu'il avait une charge de travail importante et que des délais pouvaient survenir.

RECOMMANDATIONS DE LA DVÉ

- **Analyser la charge de travail, i.e. le nombre d'actions de dotation prévu cette année (172) et le nombre de conseillers en RH disponible actuellement (4) afin d'en déterminer la faisabilité.**
- **Mettre en place des mesures qui permettront de gérer la charge de travail à court et à long terme afin de combler les postes vacants dans un délai raisonnable.**

3.2 PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

Le plan intégré ministériel des ressources humaines 2007-2010 énonce des besoins au chapitre de la planification de la relève dans des groupes clés, comme le groupe de la direction (63% des EX quitteront d'ici cinq ans).

D'autre part, suite à une analyse de l'environnement interne de l'ASC que l'on retrouve dans le Profil démographique et bilan organisationnel de 2006-2007, quatre stratégies ont été retenues dans le Plan intégré ministériel des RH 2007-2010. Certaines activités reliées à deux de ces stratégies ont trait spécifiquement au développement de la relève. Ces activités sont les suivantes:

- Développer de la relève pour les postes des secteurs corporatifs en mettant en place des programmes de développement pour les principaux groupes d'emploi (PE et FI)
- Développer de la relève pour les postes d'ingénieurs
 - Créer des postes d'entrée ENG
 - Utiliser les mécanismes d'intégration d'étudiants
 - Favoriser l'embauche d'étudiants parmi les groupes cibles afin de respecter nos objectifs d'équité en matière d'emploi
 - Élaborer un programme de développement des compétences pour les postes d'ingénieurs
- Mettre en œuvre le programme de relève en gestion pour les cadres de direction de niveau EX-01 et EX-02 dans les secteurs corporatifs et scientifiques

Au cours de notre vérification, nous avons observé de bonnes initiatives de planification et de recrutement destinées à des groupes particuliers tel que la dotation collective pour le groupe des EN ENG, des AS, des FI et des CR.

Par ailleurs, outre les initiatives en place tel que la dotation collective et l'initiative de relève en gestion, aucun plan d'action détaillé comportant des actions précises n'a été élaboré dans le but de mettre en œuvre le développement de la relève.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Élaborer un plan d'action comprenant entre autres, des estimations de coûts et des échéanciers pour la planification et le développement de la relève des différents groupes visés.

4.0 RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES OPÉRATIONS DE DOTATION MENÉES SOUS LA NOUVELLE LEFP

Notre examen de 34 processus de dotation (26 processus non annoncés et 8 processus annoncés) a été fait à l'aide de listes de vérification fournies par la CFP. Ces listes contenaient les mêmes critères d'examen utilisés par la CFP lors de leur vérification de 2005.

Notre examen a révélé que, de façon générale, les dossiers de dotation contenaient toute la documentation pertinente à la prise de décision.

De plus, des 34 nominations vérifiées, 33 n'ont pas été remises en question quant au respect du principe de mérite. De l'information quant à la "34^e" nomination sera fournie un peu plus loin dans le présent rapport.

D'autre part, suite à notre examen des dossiers, nous avons qualifié cinq d'entre eux comme étant "Insatisfaisants". Les raisons pour lesquelles les cinq dossiers ont été qualifiés d'insatisfaisants ont été décrites à la section 2.4. Le tableau qui suit identifie la population parmi laquelle nous avons tiré notre échantillon de même que la cote que nous avons attribuée à chacun des dossiers, soit "Satisfaisant" ou "Insatisfaisant" et ce, par type de processus de dotation.

TABLEAU 5 – RESULTAT DE L'EXAMEN DES DOSSIERS

Type de processus de dotation	Population	Échantillon	S ⁽¹⁾	I ⁽¹⁾
Dotation collective	12	3	2	1
Processus annoncé – ouvert au public	13	2	2	-
Processus annoncé – interne	1	-	-	-
Processus annoncé – interministériel	8	3	3	-
Processus non annoncé	10	10	10	-
Nominations intérimaires	26	6	2	4
Changement de la durée des fonctions de terme à indéterminé	5	5	5	-
Nomination à des postes classifiés à la hausse	6	3	3	-
Renouvellement de nomination pour une période déterminée	32 ⁽²⁾	-	-	-
Total des nominations en vertu de la LEFP	113	32	27	5
Mutations	43	2	2	-
Total des opérations RH	156	34	29	5

Note 1: S = Satisfaisant I = Insatisfaisant

Note 2: Aucune transaction n'a été sélectionnée en provenance de cette catégorie car nous avons noté que ces processus avaient été faits sous l'ancienne LEFP.

De façon plus précise, voici nos constats:

- Tous les dossiers étaient bien documentés quant au choix du processus de nomination utilisé et les raisons justifiant ce choix étaient clairement énoncées.
- Les énoncés de critères de mérite de même que les définitions étaient approuvés par la CFP.
- Les outils d'évaluation étaient approuvés par la CFP.
- Sauf dans deux cas, la méthode d'évaluation était approuvée par la CFP.
- Dans tous les dossiers, lorsque des bénéficiaires de priorités étaient présentés, ceux-ci étaient évalués avant d'offrir le poste à un autre candidat.
- Exception faite d'un cas, les dossiers comportaient un numéro d'autorisation de priorité avant de procéder à une nomination.
- Les premières et deuxièmes notifications étaient publiées en temps opportun.
- Les lettres d'offre de tous les dossiers examinés contenaient tous les paragraphes essentiels et étaient signées par la personne subdéléguée appropriée.

Nous avons toutefois relevé des lacunes auxquelles la gestion devrait porter une attention particulière:

4.1 NOMINATION INTÉRIMAIRE RÉTROACTIVE

Le cas suivant est l'un des quatre cas "Insatisfaisant" dans la catégorie des nominations intérimaires.

Le 18 juillet 2007, une personne s'est vue accorder une nomination intérimaire rétroactive couvrant la période du 18 août 2006 au 17 août 2007. Cette nomination était nécessaire pour ne pas léser un employé ayant occupé le poste durant cette période à la demande du gestionnaire.

Le gestionnaire avait été avisé par courriel par la Direction des ressources humaines à l'effet que l'employé devait réintégrer son poste d'origine en date du 18 août 2006. Suite à ce courriel, le gestionnaire concerné avait confirmé à la Direction des ressources humaines que l'employé avait effectivement réintégré son poste d'origine.

Ce n'est qu'en juillet 2007 que l'ASC a réalisé que l'employé occupait toujours le poste de façon intérimaire. L'ASC a décidé d'autoriser cette nomination intérimaire rétroactive pour ne pas léser l'employé qui avait occupé le poste pendant près d'un an. L'ASC a jugé que si elle refusait de payer l'employé, ce dernier pourrait faire un grief et avoir gain de cause. C'est dans cette optique que l'ASC a accepté de procéder à cette nomination intérimaire rétroactive.

Aucune mesure disciplinaire n'a été prise par l'ASC vis-à-vis le gestionnaire concerné.

4.2 MESURE ADMINISTRATIVE DE TROIS ANS

Du 1^{er} avril 2006 au 30 novembre 2007, l'ASC a eu recours à cinq reprises à un processus non-annoncé afin de nommer "indéterminé" des employés nommés pour une période déterminée

pendant une période cumulative de trois années sans interruption de service de plus de 60 jours civils consécutifs.

Nous avons examiné les cinq dossiers pour lesquels l'ASC a utilisé cette mesure administrative pour régulariser le statut d'employés, ce qui représente environ 20% des employés déterminés de l'Agence en 2007-2008. Cette méthode de dotation augmente le risque lié au manque d'impartialité perçue, à la transparence et à l'accessibilité aux emplois dans la fonction publique. Cette situation démontre également qu'une meilleure planification des opérations de dotation aurait pu éviter d'avoir recours à un tel processus.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Une meilleure planification des actions de dotation éviterait d'avoir recours à la mesure administrative de trois ans et de ce fait, favoriserait une plus grande impartialité et transparence.

4.3 ANNONCE DE DROIT DE RECOURS AU TRIBUNAL DE DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'*Annnonce de droit de recours au TDFP* doit normalement être publiée avant la date de la nomination du candidat. Dans des cas d'exception, il peut arriver que l'annonce soit publiée dans les jours qui suivent la nomination.

D'autre part, si l'*Annnonce de droit de recours au TDFP* est publiée durant la période de nomination ou vers la fin de celle-ci, bien que cette situation ne remette pas en cause le principe du mérite, cela démontre un manque de transparence et d'accessibilité car les personnes pouvant porter plainte ne sont pas au courant de la nomination et ne peuvent donc pas exercer leur droit de recours.

Nous avons déterminé que des six nominations intérimaires de plus de quatre mois vérifiées, quatre comportaient des lacunes en ce qui a trait à l'*Annnonce de droit de recours au TDFP*.

En effet, dans deux cas, l'*Annnonce de droit de recours au TDFP* a été publiée pratiquement à la fin de la période de nomination, dans un cas, l'annonce a été publiée après que la moitié de la période se soit écoulée et dans un cas, aucune annonce n'a été publiée.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Dans tous les cas où des nominations intérimaires de plus de quatre mois sont effectuées, s'assurer de publier l'*Annnonce de droit de recours au TDFP* avant le début de la période couverte par la nomination. Dans des cas d'exception où il n'est pas possible de publier l'annonce avant le début de la période de nomination, inclure une note au dossier justifiant les raisons du délai.

4.4 SIGNATURE DES DOCUMENTS RELATIFS AU PROCESSUS DE DOTATION

Les documents relatifs à un processus de dotation doivent être signés par le gestionnaire subdélégué avant de procéder à la nomination et ce, afin de s'assurer que les bonnes versions des différents documents sont utilisés au cours du processus de dotation. Ces documents sont: l'énoncé de critères de mérite, les définitions, la description de tâches de même que les outils d'évaluation.

D'autre part, le *Guide de mise en œuvre des lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP* mentionne qu'avant de procéder à une nomination, toutes les qualifications essentielles établies doivent avoir été évaluées.

De plus, dans tous les cas, une lettre d'offre doit avoir été émise par le gestionnaire subdélégué et acceptée par l'employé avant le début de l'entrée en fonction de celui-ci.

Notre vérification a révélé que des documents n'ont pas été signés au moment opportun. Voici les cas relevés:

- Énoncé de critères de mérite signé le 21 novembre alors que la lettre d'offre a été émise le 2 novembre 2007.
- Guide de notation signé par un membre du jury après l'émission de la lettre d'offre (une justification verbale raisonnable nous a été fournie quant au retard).
- Lettre d'offre émise une journée après la fin de la période d'intérim et évaluation du candidat signée après le début de l'entrée en fonction.
- Lettre d'offre émise et acceptée après la fin de l'intérim et évaluation du candidat signée en janvier 2008, soit après la fin de l'intérim alors que le début de l'entrée en fonction était mars 2007.
- Lettre d'offre émise et acceptée après la fin de la période d'intérim.
- L'évaluation du candidat a été signée après le début de l'entrée en fonction puisque celle-ci a été rajoutée au dossier de dotation après notre vérification. D'autre part, l'évaluation n'est pas datée.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

S'assurer que tous les documents sont signés et datés avant d'émettre une lettre d'offre.

4.5 DOSSIERS ASSUJETTIS À L'APPROBATION DU COMITÉ DE VIGIE DOTATION

Suite à l'examen initial de notre échantillon, nous avons relevé un cas où une personne a été nommée suite à un processus non annoncé pour des périodes consécutives totalisant plus de 12 mois sans que le cas ne soit référé au Comité de vigie dotation pour approbation tel que prévu à la *Politique sur le choix du processus de nomination et les critères pour le processus non annoncé internes et externes* de l'ASC. En effet, l'article 2.60 mentionne que les cas d'exception non énoncés aux sections 2.41 à 2.51 de la politique devaient être approuvés par le Comité de vigie dotation.

Suite à ce constat initial, nous avons élargit notre échantillon pour y inclure toutes les nominations intérimaires cumulatives ou non totalisant plus de 12 mois effectuées au cours de la période vérifiée afin de déterminer si les cas avaient été soumis au Comité de vigie dotation tel que requis par la politique.

Nous avons relevé deux autres cas où des nominations intérimaires de plus de 12 mois ont été faites sans que celles-ci ne soient approuvées par le Comité de vigie dotation.

On nous a mentionné que deux des cas relevés n'avaient pas été présentés au Comité de vigie dotation pour approbation puisqu'ils relevaient du secteur du président et que ce dernier détenait la délégation.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Faire approuver ou recommander par le Comité de vigie dotation tous les cas d'exception aux processus non annoncés internes qui ne figurent pas aux articles 2.41 à 2.51 de la *Politique sur le choix du processus de nomination et les critères pour le processus non annoncé internes et externes* de l'ASC.

4.6 DÉCLARATION D'IMPARTIALITÉ

L'attestation signée par les membres du jury de sélection constitue la déclaration d'impartialité. Celle-ci doit s'appliquer à toute évaluation. Cette exigence fournit l'occasion aux membres du jury ou au gestionnaire de réfléchir à l'impartialité de la nomination qu'ils s'appêtent à faire. La déclaration d'impartialité signée doit se trouver au dossier et c'est là un indicateur que la nomination a été faite objectivement et qu'elle est exempte de favoritisme personnel.

Notre vérification a révélé que dans 8 des 34 dossiers examinés, l'attestation signée par les membres du jury de sélection n'était pas au dossier et ce, pour les types de processus de nomination suivants:

- Nomination intérimaire: 4
- Nomination suite à un processus non annoncé: 2
- Nomination à un poste classifié à la hausse: 2

L'important est de démontrer que la personne qui a fait l'évaluation n'est pas en conflit d'intérêts. Lorsque la déclaration d'impartialité n'est pas au dossier, le gestionnaire s'expose à des allégations de manque de justice et de transparence.

Lorsque seule la déclaration d'impartialité était manquante, nous avons tout de même considéré le dossier "satisfaisant".

Suite au présent constat, afin d'alléger le processus de dotation, nous avons suggéré à la gestionnaire, dotation, planification et développement des RH de songer à utiliser une autre forme de déclaration d'impartialité. Par exemple, un énoncé de déclaration d'impartialité pourrait figurer au bas du document d'évaluation et les membres du jury pourraient signer et dater cet énoncé au lieu de signer l'attestation comme c'est le cas présentement. L'essentiel est de conserver une preuve écrite au dossier de ladite déclaration d'impartialité.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

S'assurer de conserver au dossier de dotation la déclaration d'impartialité des membres du jury de sélection.

4.7 PREUVE DE CITOYENNETÉ CANADIENNE

Selon l'article 39. (1) c) de la nouvelle LEFP, dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé, les citoyens canadiens au sens de la *Loi sur la citoyenneté* sont nommés avant les autres candidats dans les cas où une personne qui n'est pas citoyen canadien est aussi candidat.

Nous avons constaté que l'ensemble des dossiers examinés ne contenaient pas de preuve de citoyenneté canadienne.

La preuve de citoyenneté canadienne des candidats en provenance de l'extérieur de la fonction publique nommés à la suite d'un processus de nomination externe annoncé sont conservées dans le dossier de l'employé conservé par la Direction des ressources humaines et non dans le dossier de dotation.

Une copie des preuves de citoyenneté canadienne des dossiers examinés pour lesquels des nominations de candidats de l'extérieur de la fonction publique ont été faites nous ont été soumise à titre de document de support pour les fins de notre vérification.

RECOMMANDATION DE LA DVÉ

Afin d'assurer une piste de vérification adéquate, conserver au dossier de dotation une preuve de citoyenneté canadienne dans le cas de nominations de candidats en provenance de l'extérieur de la fonction publique.

4.8 STRATÉGIE POUR L'EMBAUCHE D'ÉTUDIANTS

Une stratégie concernant l'utilisation des programmes étudiants a été développée en juin 2006 et a été approuvée par la CFP le 14 juillet 2006. Cette stratégie vise à encourager les jeunes scientifiques et ingénieurs à se spécialiser dans le domaine spatial et stimuler l'intérêt des jeunes canadiens pour les sciences, le génie et les technologies au moyen de l'espace.

Initiation du processus d'embauche

Nous avons procédé à un examen de cinq dossiers d'embauche d'étudiants. Nous avons constaté que pour quatre des cinq dossiers, l'initiation du processus d'embauche qui se fait à l'aide de la *Demande de présentations* n'a pas été signé par la personne détenant la subdélégation en matière de dotation tel que prévu dans document de *Délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines* de l'ASC. Par ailleurs, les lettres d'offre ont été signées par les personnes ayant le pouvoir de délégation adéquat. Le fait d'initier le processus d'embauche d'étudiants sans une autorisation du gestionnaire subdélégué pourrait conduire à des efforts injustifiés.

Nos discussions nous ont confirmé que, par le passé et jusqu'à ce jour, ce n'était pas la pratique d'exiger l'autorisation du gestionnaire subdélégué pour initier un tel processus. La responsable des programmes d'embauche d'étudiants se dit consciente qu'une telle pratique assurerait une conformité à la grille de délégation des pouvoirs en RH de l'ASC pour ce qui est d'offrir un stage à un étudiant.

Retombées des programmes étudiants

Présentement, l'ASC embauche plus de 150 étudiants par année via les programmes étudiants mais ne dispose d'aucun mécanisme permettant de mesurer les bénéfices qu'elle retire de ces programmes.

Nous nous attendons à retrouver un "cadre de gestion" qui justifierait les programmes étudiants par rapport aux activités de programmes identifiées dans l'Architecture des d'activités de programmes (AAP) de l'ASC et qui ferait la démonstration de leur contribution à l'AAP.

Le document *Stratégie et approche concernant l'utilisation des programmes étudiants* que nous avons examiné ne fournit pas d'indications précises quant aux objectifs poursuivis et aux résultats attendus par l'embauche d'étudiants.

RECOMMANDATIONS DE LA DVÉ

- **S'assurer que la *Demande de présentations* qui sert à initier le processus d'embauche d'étudiants soit signée par le gestionnaire subdélégué en matière de dotation avant d'initier le processus.**
- **Identifier les résultats attendus des programmes étudiants, développer un cadre de mesure du rendement (résultats attendus et indicateurs) et mettre en œuvre des mécanismes pour mesurer l'atteinte des résultats.**

ANNEXE A - OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Les objectifs de ce projet de vérification consistaient à:

- déterminer si le cadre de gestion régissant les activités de dotation en personnel et les opérations de dotation en personnel sont conformes à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux politiques de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) et à ses règlements et décrets et
- évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification de mai 2006 de la CFP.

De façon plus spécifique, les objectifs poursuivis étaient les suivants:

Objectif #1 S'assurer d'avoir en place un cadre de gestion des activités de dotation en personnel approprié.

- Critère 1.1 L'ASC exerce un leadership en matière de gestion des ressources humaines (dotation) donnant des orientations claires, axées sur les besoins actuels et à venir de l'organisation.
- Critère 1.2 Une structure de responsabilisation efficace en matière de gestion des ressources humaines (dotation) est en place et les gestionnaires rendent compte (au président).
- Critère 1.3 Une planification des ressources humaines intégrée à la planification globale des activités de l'Agence, prise en compte dans le cadre des opérations de dotation en personnel, est en place.
- Critère 1.4 Des mécanismes de suivi et de surveillance des activités de dotation en personnel visant à déceler si elles produisent les résultats souhaités sont en place.
- Critère 1.5 Des mécanismes assurant un apprentissage continu en matière de dotation en personnel chez les gestionnaires et les conseillères et conseillers en ressources humaines sont en place.
- Critère 1.6 Un instrument officiel de subdélégation communiqué aux intervenantes et intervenants qui définit clairement les rôles et responsabilités ayant trait à la dotation en personnel est en vigueur.
- Critère 1.7 L'Agence dispose, pour la planification et la gestion des ressources humaines, de données adéquates qui sont exactes et facilement accessibles.

Objectif #2 S'assurer que les opérations de dotation en personnel sont conformes à la nouvelle LEFP, aux politiques de la CFP et à ses règlements et décrets.

- Critère 2.1 Les nominations sont conformes à la planification des ressources humaines et les écarts par rapport au plan de dotation sont surveillés et justifiés.
- Critère 2.2 La structure de responsabilisation est en place et la délégation en matière de dotation est respectée.
- Critère 2.3 Les dossiers de dotation contiennent tous les documents pertinents requis pour la prise de décision.

APERÇU DES OPERATIONS DE DOTATION			
EFFECTUEES DU 1^{ER} AVRIL 2006 AU 30 NOVEMBRE 2007			
Type de processus de dotation	1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007	1^{er} avril au 30 novembre 2007	Nombre total d'opérations
Dotation collective	-	12	12
Processus annoncé – ouvert au public	4	9	13
Processus annoncé – interne	-	1	1
Processus annoncé – interministériel	3	5	8
Processus non annoncé	1	9	10
Nominations intérimaires	20	6	26
Changement de la durée des fonctions de terme à indéterminé	3	2	5
Nomination à des postes classifiés à la hausse	5	1	6
Renouvellement de nomination pour une période déterminée	25	7	32
Total des nominations en vertu de la LEFP	61	52	113
Mutations	22	21	43
Total des opérations RH	83	73	156
Source: Rapports extraits du système TIPS			

ANNEXE B - PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
2.0	SUIVI DU RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA CFP				
2.1	RECOMMANDATION 1 DE LA CFP				
	Aucune recommandation de la DVÉ				
2.2	RECOMMANDATION 2 DE LA CFP				
	PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE L'ASC ET DES SECTEURS				
	S'assurer de communiquer les profils sectoriels aux gestionnaires assez tôt dans le cycle de préparation du document de planification intégrée des RH et des activités afin que ceux-ci puissent bénéficier d'une information additionnelle.	Direction des ressources humaines	Planification, apprentissage et projets	Mettre à jour les profils sectoriels et les diffuser aux gestionnaires ainsi qu'aux conseillers RH.	En janvier de chaque année
	COORDINATION DE LA PLANIFICATION DES RH ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS				
	Assurer une meilleure coordination du processus de PIRH notamment en établissant des directives quant à la production et à la mise à jour des documents relatifs à la PIRH et en faisant le suivi des documents devant être produits par les secteurs.	Direction des ressources humaines	Planification, apprentissage et projets	<p>Transmettre des directives claires quant à la production et la mise à jour des documents relatifs à la PIRH, à l'aide des moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sujet à l'ordre du jour du Comité exécutif ➤ Engagement des cadres supérieurs dans leur entente de rendement ➤ Lettre d'appel transmise par la DRH <p>Assurer un suivi sur les documents à produire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Échéancier dans la lettre d'appel et rappel, si nécessaire <p>Un Comité intersectoriel de PIRH, composé des</p>	1 fois/année Janvier à mars



VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
				coordonnateurs de planification de gestion des différents secteurs de l'ASC, un représentant de la Planification et rendement, un représentant de la Planification financière et des représentants de la direction des RH, a été mis sur pied en décembre 2007. Les principales responsabilités de ce comité est d'assurer une meilleure intégration du processus de planification RH à la planification opérationnelle et financière de l'ASC et d'exercer un suivi rigoureux des activités prévues dans le cadre de la planification intégrée des RH.	4 rencontres/année
	PLAN STRATÉGIQUE DE GESTION DES RH				
	L'ASC devrait établir un plan stratégique comportant des objectifs à long terme et les moyens pour les atteindre qui permettraient de mettre en œuvre la <i>Stratégie spatiale canadienne</i> et, par la suite, élaborer le plan stratégique de gestion des RH en conséquence.	Président Direction des ressources humaines	Direction Planification et rendement, en collaboration avec la Direction des RH	Le plan stratégique de l'ASC sera déposé cet automne. Le plan intégré ministériel RH sera mis à jour en fonction du plan stratégique de l'ASC.	Déc. 2008 Mars 2009
	2.3 RECOMMANDATION 3 DE LA CFP				
	CADRE DE SURVEILLANCE DE LA DOTATION				
	<ul style="list-style-type: none"> Faire approuver le <i>Cadre de surveillance de la dotation</i> par le CE. Mettre en œuvre le <i>Cadre de surveillance de la dotation</i> en s'assurant de mesurer l'ensemble des indicateurs identifiés selon la fréquence prévue. 	Président Direction des ressources humaines	Dotation et systèmes	Le cadre a été approuvé au Comité exécutif le 17 juin 2008. Un plan d'action est en voie d'élaboration et comprendra, pour chaque indicateur, les personnes responsables et les échéanciers.	Complété Déc. 2008
	SUIVI SUR LES ACTIONS DE DOTATION				
	S'assurer de fournir aux gestionnaires les outils nécessaires à la prise de décision relativement aux processus de dotation.	Direction des ressources humaines	Opérations RH	Fournir des rapports mensuels aux gestionnaires sur le suivi des actions de dotation, par exemple : affectations, intérim, emplois déterminés, etc. pour supporter la prise de décision.	Sept. 2008



VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
				<i>Fait partie des activités du cadre de surveillance.</i>	
	MÉCANISME DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE PAR LES PAIRS				
	Définir la méthodologie d'identification des dossiers sélectionnés pour fins de vérification par les pairs, décrire l'étendue de la vérification effectuée et maintenir une liste des dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification.	Direction des ressources humaines	Dotation et systèmes	Développer la méthodologie de vérification par les pairs et la communiquer aux conseillers RH.	Oct. 2008
	EXAMEN DES ACTIVITÉS DE DOTATION PAR RAPPORT AUX PLANS				
	Afin de donner suite à l'indicateur PLAN 3 du CRGD, mettre en place un système de suivi permettant de déterminer dans quelle mesure les opérations de dotation effectuées correspondent à celles prévues et de justifier les écarts par rapport aux plans et ce, pour surveiller activement les secteurs à risque.	Direction des ressources humaines	Opérations RH et Gestionnaires subdélégués en dotation	<p>Depuis 2 ans, un bilan annuel des activités de dotation effectuées est produit par la direction des RH et communiqué au membres du CE.</p> <p>Depuis juillet 2008, les plans d'activités RH sont maintenant accessibles électroniquement par les gestionnaires et spécialistes RH pour un meilleur suivi des activités réalisées vs celles planifiées.</p> <p>Les activités non planifiées sont justifiées par les gestionnaires subdélégués et consignées au dossier de dotation, à l'aide de l'Outil de planification à court terme.</p> <p>Produire un rapport annuel sur les activités de dotation réalisées vs celles planifiées et le présenter au Comité exécutif pour surveiller les secteurs à risque (<i>fait partie des activités du cadre de surveillance</i>).</p>	<p>Complété</p> <p>Avril 2009</p>
	SYSTÈMES D'INFORMATION				
	L'ASC devrait utiliser un seul système pour extraire les statistiques et s'assurer que l'information en provenance de ce système est juste.	Direction des ressources humaines		Utiliser le SIPT pour toute extraction de statistiques touchant les RH.	Sept.2008



VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
2.4	RECOMMANDATION 4 DE LA CFP				
	FORMATION DES GESTIONNAIRES ET DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES				
	S'assurer que tous les conseillers en RH ont réussi les examens de validation de la CFP avant qu'ils ne débutent l'exercice de leurs fonctions auprès des gestionnaires. Dans sa lettre datée du 25 juillet 2007, la présidente de la CFP réitère l'importance pour les gestionnaires d'avoir accès à un spécialiste en RH dont l'expertise au niveau du cadre de gestion de la dotation a été validé par la CFP.	Direction des ressources humaines	Opérations RH	Actuellement, tous les conseillers en ressources humaines offrant des services de dotation ont réussi l'ECCN.	Complété
	RÉPERTOIRE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE DOTATION				
	Établir un répertoire des pratiques exemplaires en matière de dotation et le rendre accessible directement par les gestionnaires afin de les aider lors de l'élaboration des documents pertinents aux processus de dotation.	Direction des ressources humaines	Opérations RH	Création (Livelink,) d'un dossier « Boîte à outils en dotation accessible directement par les gestionnaires de l'ASC.	Automne 2008
2.5	RECOMMANDATION 5 DE LA CFP				
	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES GESTIONNAIRES ET DES CONSEILLERS EN RH				
	Établir un système formel de suivi permettant de mesurer les délais d'exécution réels des processus de dotation en fonction des normes de service établies à l'interne et au niveau de celles provenant du protocole d'entente entre la CFP et l'ASC.	Direction des ressources humaines	Opérations RH	<p>Compléter le document « entente de service » pour tous les processus de nomination internes et externes afin de préciser les responsabilités et les échéanciers qui seront partagés entre le gestionnaire et le conseiller RH</p> <p>Un nouveau module dans le SIPT (développé par Transport Canada) est prévu en février 2009 appelé: Système de suivi des activités de dotation. Ce module permettra de concevoir un plan de projet pour les processus de dotation, clarifiant le partage des responsabilités entre le gestionnaire et le conseiller RH ainsi que les délais. Ce système</p>	<p>Sept. 2008</p> <p>Avril 2009</p>



VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
				facilitera le suivi des activités des processus de dotation et la production de rapports à l'intention de la direction et des organismes centraux.	
	PROGRAMME D'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LES CONSEILLERS EN RH				
	Poursuivre l'élaboration d'un programme d'apprentissage continu pour les conseillers en RH afin de s'assurer qu'ils possèdent et maintiennent les compétences requises dans le but de bien conseiller les gestionnaires et d'assurer une fonction de remise en question adéquate.	Direction des ressources humaines	Dotation et systèmes	Le programme d'apprentissage continu est en voie d'élaboration et sera approuvé par la CFP.	Automne 2008
	BESOINS DE STABILITÉ DES SECTEURS				
	L'ASC devrait être attentive aux besoins de stabilité des secteurs lorsque vient le temps d'assigner un conseiller en RH à un secteur. Cet aspect est particulièrement important lorsque les gestionnaires manquent d'expérience en matière de dotation.	Direction des ressources humaines	Opérations RH	<p>La DRH est sensible à cet aspect et en tient déjà compte dans l'organisation du travail. Les changements de conseillers/secteurs sont limités à ce qui est essentiel, soit lorsque survient le départ ou l'arrivée de nouveaux conseillers.</p> <p>Un fait à signaler est la pénurie de PE dans la région. Les opportunités d'emploi sont telles que le taux de mouvement au sein des PE à l'ASC a été de l'ordre de 27.3% en 2007-08 alors que celui de l'ensemble des employés de l'ASC a été de 8.9%.</p> <p>La DRH tient compte de cet enjeu dans ses stratégies de ressourcement et de maintien en poste d'un personnel compétent et motivé.</p>	Complété



Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
3.0 DÉFIS ADDITIONNELS					
3.1 CHARGE DE TRAVAIL, CONSEILLERS EN DOTATION (PE) ET DÉLAIS					
	<ul style="list-style-type: none"> Analyser la charge de travail, i.e. le nombre d'actions de dotation prévu cette année (172) et le nombre de conseillers en RH disponible actuellement (4) afin d'en déterminer la faisabilité. Mettre en place des mesures qui permettront de gérer la charge de travail à court et à long terme afin de combler les postes vacants dans un délai raisonnable. 	Président Direction des ressources humaines	Opérations RH	<p>Analyser les plans d'activités des RH fournis par les secteurs, discuter des priorités avec les gestionnaires et s'entendre sur une planification plus réaliste.</p> <p>Ajouter des ressources permanentes et temporaires à la DRH pour combler les postes dans un délais raisonnable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cas d'affaire approuvé par le Président en juin 2008 ➤ Ajout de ressources temporaires (6 à 12 mois) pour supporter davantage les gestionnaires dans la rédaction de descriptions de travail, l'élaboration d'énoncés de critères de mérite et d'outils d'évaluation (1 gestionnaire de projet, 1 PE spécialiste en dotation et 2 à 4 consultants privés) ➤ Ajout de ressources permanentes au sein de l'équipe opérationnelle RH (3 PE et 1 adjointe). Afficher les processus sur Publiservice. 	<p>Juillet 2008</p> <p>Automne 08</p> <p>Automne 08</p>
3.0 DÉFIS ADDITIONNELS					
3.2 PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE					

VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	Élaborer un plan d'action comprenant entre autres, des estimations de coûts et des échéanciers pour la planification et le développement de la relève des différents groupes visés.	Président Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines		Un plan d'action détaillé sera élaboré par les gestionnaires subdélégués, en collaboration avec la DRH, pour le développement de la relève des groupes priorités : PE, FI et PG	Déc. 2008



Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
4.0	RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES OPÉRATIONS DE DOTATION MENÉES SOUS LA NOUVELLE LEFP				
4.2	MESURE ADMINISTRATIVE DE TROIS ANS				
	Une meilleure planification des actions de dotation éviterait d'avoir recours à la mesure administrative de trois ans et de ce fait, favoriserait une plus grande impartialité et transparence.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	La DRH fournira 2 fois par année (avril et octobre), un rapport faisant état des employés déterminés de longue durée (plus de 2 ans d'emploi continu)	Octobre 2008 Avril 2009
4.3	ANNONCE DE DROIT DE RECOURS AU TRIBUNAL DE DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE				
	Dans tous les cas où des nominations intérimaires de plus de quatre mois sont effectuées, s'assurer de publier l' <i>Annnonce de droit de recours au TDFP</i> avant le début de la période couverte par la nomination. Dans des cas d'exception où il n'est pas possible de publier l'annonce avant le début de la période de nomination, inclure une note au dossier justifiant les raisons du délai.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	Un rappel sera envoyé aux gestionnaires 2 mois avant la fin de la période d'intérimaire prévue afin de prévoir à l'avance la documentation nécessaire et procéder à la publication du droit de recours en temps opportun, le cas échéant, c'est-à-dire lorsqu'il décide de prolonger la nomination intérimaire au-delà de 4 mois. Avec le rappel, le gestionnaire peut décider de mettre fin et d'offrir une nouvelle affectation intérimaire ou prolonger l'intérim au-delà de 4 mois. Dans ce cas, il aura un délai suffisant pour préparer la documentation nécessaire. Dans les cas d'exception, une note justificative sera incluse au dossier.	Sept. 2008
4.4	SIGNATURE DES DOCUMENTS RELATIFS AU PROCESSUS DE DOTATION				

VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	S'assurer que tous les documents sont signés et datés avant d'émettre une lettre d'offre.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	3 cas sur les 6 soulevés dans le rapport de vérification réfèrent à des situations d'intérim. La mise en œuvre des mesures prévues au point précédent (4.3) devrait permettre de corriger cette lacune en terme documentaire. Pour les autres cas, une attention particulière sera apportée à cet égard par les adjointes en ressourcement et lors de la vérification entre pairs	Sept. 2008 Continu
4.5 DOSSIERS ASSUJETTIS À L'APPROBATION DU COMITÉ DE VIGIE DOTATION					
	Faire approuver ou recommander par le Comité de vigie dotation tous les cas d'exception aux processus non annoncés internes qui ne figurent pas aux articles 2.41 à 2.51 de la <i>Politique sur le choix du processus de nomination et les critères pour le processus non annoncé internes et externes</i> de l'ASC.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	Les termes de référence du comité de vigie ont été clarifiés auprès des conseillers RH. Un critère a récemment été ajouté à la <i>Politique sur le choix du processus de nomination et les critères pour le processus non annoncé internes et externes</i> (en cours d'approbation par le Président) et sera expliqué aux conseillers et adjointes RH par la suite. Toutes révisions à la <i>Politique sur le choix du processus de nomination et les critères pour les processus non annoncés internes et externes</i> sont expliquées aux conseillers et adjointes RH. S'assurer que les nouveaux conseillers RH s'approprient les politiques ministérielles.	Automne 08 Continu Continu
4.6 DÉCLARATION D'IMPARTIALITÉ					
	S'assurer de conserver au dossier de dotation la déclaration d'impartialité des membres du jury de sélection.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	Les feuilles de contrôle ont été modifiées en conséquence. Un item concernant la déclaration d'impartialité des membres du jury de sélection a été ajouté sur les listes de contrôle des dossiers de nominations intérimaires de plus de 4 mois.	Complété



Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
4.7 PREUVE DE CITOYENNETÉ CANADIENNE					
	Afin d'assurer une piste de vérification adéquate, conserver au dossier de dotation une preuve de citoyenneté canadienne dans le cas de nominations de candidats en provenance de l'extérieur de la fonction publique.	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines	Opérations RH	La preuve de citoyenneté canadienne a été ajoutée à la feuille de contrôle pour les processus annoncé et non annoncé de l'externe.	Complété
4.8 STRATÉGIE POUR L'EMBAUCHE D'ÉTUDIANTS					
	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que la <i>Demande de présentations</i> qui sert à initier le processus d'embauche d'étudiants soit signée par le gestionnaire subdélégué en matière de dotation avant d'initier le processus. Identifier les résultats attendus des programmes étudiants, développer un cadre de mesure du rendement (résultats attendus et indicateurs) et mettre en œuvre des mécanismes pour mesurer l'atteinte des résultats. 	Gestionnaires subdélégués en dotation Direction des ressources humaines		<p>Modifier l'instrument de délégation des pouvoirs RH de l'ASC pour permettre à tous les gestionnaires de pouvoir offrir des stages à un étudiant et ainsi initier le processus d'embauche via la <i>Demande de présentations</i>.</p> <p>Mettre à jour la stratégie concernant l'utilisation des programmes étudiants en incluant les objectifs poursuivis, les résultats attendus par l'embauche étudiants et les mécanismes pour mesurer l'atteinte de ces résultats.</p>	<p>Sept. 2008</p> <p>Avril 2009</p>