

Bureau du vérificateur général du Canada

Rapport de vérification interne

**Gestion de la fonction des ressources humaines et du
perfectionnement professionnel**

Avril 2006



**Janet Jones, directrice principale
Vérification interne
Bob Grant, auteur**

Table des matières

Rapport de vérification interne

Gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel

1.	Introduction	3
1.1	Mandat de vérification.....	3
1.2	Contexte	3
1.2.1	Législation.....	3
1.2.2	Structure organisationnelle	4
2.	À propos de la vérification	4
2.1	Objectif de la vérification.....	4
2.2	Étendue de la vérification	5
2.3	Critères	5
2.4	Méthode.....	5
3.	Observations et recommandations	5
3.1	Le cadre de gestion des ressources humaines	5
3.1.1	Législation.....	6
3.1.2	Comités.....	6
3.1.3	Délégation des pouvoirs.....	7
3.1.4	Politiques de gestion des ressources humaines et de perfectionnement professionnel	7
3.2	Gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel	8
3.2.1	Planification.....	8
3.2.2	La taille et la structure de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel et son personnel	10
3.2.3	Rôles et responsabilités	13
3.2.4	Service à la clientèle	14
3.2.5	Rapport et surveillance	15
	Annexe — Critères de vérification	16

Sommaire

Introduction

La Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles a effectué une vérification interne de la gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, conformément au plan de vérification interne à long terme du Bureau du vérificateur général qui a été recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale pour 2005-2006.

Conclusion

Nous avons conclu que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est gérée comme il se doit en vue de répondre aux exigences législatives et aux besoins en matière de services et de soutien administratif du Bureau.

Contexte

La *Loi sur le vérificateur général* confère au vérificateur général certains pouvoirs et attributions en matière de dotation en personnel et de gestion des ressources humaines, qui relèvent respectivement de la Commission de la fonction publique du Canada et du Conseil du Trésor. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel relève d'un cadre supérieur. Le Conseil de direction est chargé d'établir les politiques et les principes de gestion des ressources humaines. Il bénéficie de l'appui du Groupe de travail de la direction – Ressources humaines et de deux comités supérieurs, à savoir le Comité des ressources humaines et le Comité d'apprentissage.

Objectif et étendue de la vérification

L'objectif de cette vérification interne était de déterminer si la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est gérée adéquatement en vue de répondre aux exigences législatives et aux besoins en matière de services et de soutien administratif du Bureau. La vérification portait sur la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel telle qu'elle était structurée à l'automne 2005.

Stratégie de vérification

Nous avons mené des entretiens avec les gestionnaires et le personnel chargé de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel et des responsables des activités de vérification au sein de l'administration centrale et dans les bureaux régionaux. Un sondage a été mené auprès de l'ensemble du personnel des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Nous avons aussi examiné et analysé les principaux documents.

Secteurs susceptibles d'être améliorés

Nous avons certes constaté que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel était, dans l'ensemble, gérée comme il se doit, mais que certaines améliorations pourraient être apportées, notamment en effectuant les activités suivantes :

- examiner les politiques de gestion des ressources humaines, au besoin;
- veiller à ce qu'un plan triennal révisé en matière de ressources humaines et de perfectionnement professionnel soit examiné par le Groupe de travail de la direction – Ressources humaines, soit approuvé par le Conseil de direction et fasse l'objet d'un suivi dans le cadre d'une mise à jour annuelle;
- rendre obligatoire la réussite d'un programme de formation donné par un organisme central sur la dotation en personnel;
- établir des normes de services visant les activités de dotation en personnel et la classification;
- produire un rapport annuel sur les activités de la fonction.

Réponse de la direction

La vérification recense les forces en matière de gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, et les secteurs susceptibles d'être améliorés. Elle est donc utile à cet égard. Nous souscrivons aux recommandations formulées. Nous amorcerons un projet sur l'établissement de normes de services visant la dotation en personnel au cours des douze prochains mois. Une fois terminé, le projet sera intégré au plan triennal en matière de ressources humaines et de développement professionnel. Nous devrions être en mesure de mettre en œuvre les autres recommandations au cours des douze prochains mois.

Vérification interne de la gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel

1. Introduction

1.1 Mandat de vérification

La vérification interne de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a été exécutée par l'équipe de la revue des pratiques et de la vérification interne, qui relève de la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles. Cette vérification est la deuxième d'une série de trois vérifications internes axées sur les ressources humaines. Elle fait partie du plan de vérification interne à long terme de 2004-2005 à 2006-2007 qui a été recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale. Une vérification interne sur la classification et la rémunération a été exécutée en 2004-2005; la présente vérification a été menée en 2005-2006; et une vérification sur la dotation en personnel et le recrutement sera ensuite effectuée.

1.2 Contexte

1.2.1 Législation

Les articles 15 (3), 16 et 17, respectivement, de la *Loi sur le vérificateur général* prévoient ce qui suit :

- Sous réserve des modalités fixées par la Commission de la fonction publique, le vérificateur général peut assumer les responsabilités et exercer les attributions que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confère à celle-ci, à l'exception de celles relatives à l'audition des allégations des candidats au titre des articles 118 et 119 de cette loi et de la prise des règlements.
- Le vérificateur général est autorisé, en ce qui a trait aux employés de son bureau, à assumer les responsabilités et à exercer les attributions conférées au Conseil du Trésor en matière de gestion des ressources humaines en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, notamment en ce qui touche la détermination des conditions d'emploi et les relations entre employeur et employés.
- Le personnel du bureau du vérificateur peut être soumis à des normes de classification établies conformément aux recommandations de celui-ci.

Le Bureau est également assujéti aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

La loi qui régissait plusieurs volets de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique a récemment été modifiée à la suite de l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la*

fonction publique (LMFP). La LMFP a donné lieu à des modifications à la *Loi sur le vérificateur général*, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Aux termes de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui s'applique au Bureau, la dotation en personnel doit reposer sur le principe du mérite et des normes de qualification peuvent également être établies. La nouvelle *Loi* est mise en œuvre avec une stratégie de dotation fondée sur les valeurs qui tient compte des compétences, de la représentativité, de l'accès, de l'équité et de la transparence. Une meilleure définition des rôles et des responsabilités pour les gestionnaires et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires sont essentiels, aux termes de la *Loi*.

1.2.2 Structure organisationnelle

Ressources humaines et perfectionnement professionnel. À la tête de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel se trouve un directeur principal, qui relève d'un vérificateur général adjoint. Le directeur principal est appuyé par un directeur des ressources humaines et trois directeurs du perfectionnement professionnel. Le service compte 33 équivalents temps plein (ETP) approuvés. Environ deux tiers des ETP sont affectés aux ressources humaines et un tiers, au perfectionnement professionnel. Le personnel regroupe surtout des spécialistes en rémunération et classification, des agents de dotation, des responsables des langues officielles, des agents chargés du perfectionnement professionnel, des employés des Opérations de vérification affectés, par rotation, au service du perfectionnement professionnel, et le personnel de soutien.

Structure des comités chargés des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Le Conseil de direction est chargé d'établir les politiques et les principes de la gestion des ressources humaines. Il bénéficie de l'appui du Groupe de travail de la direction – Ressources humaines (GTD-RH). Ce groupe de travail accorde une attention soutenue aux dossiers qui relèvent de sa responsabilité; il veille à ce que des travaux préparatoires adéquats soient menés en vue de soumettre des recommandations au Conseil de direction pour l'aider à prendre des décisions; il surveille la mise en œuvre des stratégies, des politiques et des principes approuvés par le Bureau, au besoin; et il fait rapport sur ses activités au Conseil de direction. Le Conseil de direction bénéficie en outre de l'appui de deux comités supérieurs : le Comité des ressources humaines et le Comité d'apprentissage. Ces comités constituent des tribunes de discussion et coordonnent les dossiers; ils formulent des avis et des recommandations à l'intention du Conseil de direction; ils prennent des décisions concernant les secteurs qui leur sont confiés par le Conseil de direction.

2. À propos de la vérification

2.1 Objectif de la vérification

Cette vérification visait à déterminer si la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est gérée adéquatement en vue de répondre aux exigences législatives et aux besoins en matière de services et de soutien administratif.

2.2 Étendue de la vérification

La vérification portait sur la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, telle qu'elle était structurée à l'automne 2005.

2.3 Critères

Les critères de la vérification sont présentés en annexe.

2.4 Méthode

Des entrevues ont été menées avec les gestionnaires et le personnel chargé des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, ainsi que deux vérificateurs généraux adjoints et divers directeurs principaux au sein de l'administration centrale et dans les bureaux régionaux. Nous avons aussi effectué un sondage auprès de l'ensemble du personnel chargé des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Et nous avons examiné et analysé les principaux documents.

3. Observations et recommandations

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les activités courantes de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel étaient, dans l'ensemble, bien gérées et que la fonction avait beaucoup accompli au cours des dernières années. Elle a notamment procédé à la mise en œuvre du processus de rétroaction ascendante, à la modernisation du processus de gestion du rendement et, au cours des derniers mois, au renouvellement du programme de perfectionnement professionnel et du modèle de compétences.

Plus particulièrement, nous avons constaté que le service du perfectionnement professionnel a défini des rôles et des responsabilités précis, qu'il dispose d'une bonne planification et qu'il a établi des mécanismes solides de communication de l'information et de rétroaction des clients. Par ailleurs, certains volets de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, décrits ci-dessous, auraient besoin d'amélioration.

3.1 Le cadre de gestion des ressources humaines

Le cadre de gestion des ressources humaines comporte cinq éléments clés : lois, politiques, valeurs, structures et autorisations. Même si nous n'avons pas vérifié le cadre de gestion des ressources humaines du BVG, nous avons constaté que divers volets du cadre doivent être améliorés avant que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel puisse préciser ses rôles et responsabilités. Ces volets sont, notamment :

- la détermination des exigences législatives applicables à la gestion des ressources humaines ainsi que les autorisations et exigences prévues dans la *Loi sur le vérificateur général*;

- la délégation des pouvoirs;
- l'établissement d'un ensemble complet de politiques de gestion des ressources humaines (visant tous les volets de la gestion des ressources humaines, notamment celui de la planification) qui définissent et délimitent les rôles et les responsabilités de la direction et de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.

Nous avons remarqué que la structure des comités contribue à définir et à renforcer les responsabilités de la direction à l'égard de la gestion des ressources humaines.

3.1.1 Législation

Les responsabilités conférées par la loi à la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel sont surtout fondées sur les dispositions de la *Loi sur le vérificateur général* et d'autres lois applicables à la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Les articles 15 (3), 16 et 17 de la *Loi sur le vérificateur général* confèrent au vérificateur général les mêmes pouvoirs, devoirs et attributions que ceux confiés à la Commission de la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, exception faite des procédures de recours, et au Conseil du Trésor en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour tout ce qui touche les conditions d'emploi et les relations entre employeurs et employés. La *Loi sur le vérificateur général* confère également au vérificateur général le pouvoir d'établir des normes de classification conformes aux exigences du BVG. Nous avons constaté que ces responsabilités imposées par la loi n'ont pas encore été clairement définies en tant que fondement à l'établissement de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines et à la capacité de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.

Recommandation. Les exigences législatives applicables à la gestion des ressources humaines au sein du Bureau du vérificateur général devraient être clairement définies pour servir de fondement à la délégation des pouvoirs, à l'établissement de politiques relatives aux ressources humaines et au perfectionnement professionnel, ainsi qu'à la détermination et à la répartition des rôles et des responsabilités de la direction et du personnel de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Les exigences prévues dans les lois applicables à la gestion des ressources humaines seront intégrées dans chacune de nos politiques au fur et à mesure qu'elles seront révisées et mises à jour.

3.1.2 Comités

La structure des comités du Bureau, notamment celle du Conseil de direction, du Groupe de travail de la direction – Ressources humaines, du Comité des ressources humaines et du Comité d'apprentissage, contribue à la définition et au renforcement des responsabilités de la direction en matière de gestion des ressources humaines.

Le Conseil de direction établit les politiques et les principes de gestion du personnel et des produits. Il bénéficie de l'appui de sept groupes de travail de la direction (GTD), notamment celui des Ressources humaines (RH). Le GTD-RH se compose d'un vérificateur général adjoint qui est responsable de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Le GTD-RH formule des avis à l'intention du Conseil de direction sur les activités et les politiques relatives aux ressources humaines. Il fait rapport au Conseil de direction tous les mois.

Le Conseil de direction bénéficie également de l'appui de deux comités supérieurs, à savoir le Comité des ressources humaines et le Comité d'apprentissage. La fonction des ressources humaines est représentée au sein de ces deux comités. Ces comités sont structurés de manière à fournir des observations et des commentaires de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Le Comité des ressources humaines est chargé de formuler des avis et des recommandations au Conseil de direction sur les activités et les politiques relatives aux ressources humaines.

3.1.3 Délégation des pouvoirs

Les pouvoirs relatifs à la gestion des ressources humaines au Bureau sont fondés sur la *Loi sur le vérificateur général*. Ces pouvoirs n'ont cependant pas été précisés dans une politique et il n'y a pas lieu de croire qu'il existe un mécanisme distinct de délégation des pouvoirs visant l'ensemble des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines au sein du Bureau. Le rapport de vérification interne sur la classification et la rémunération avait présenté une recommandation visant à combler cette lacune de délégation des pouvoirs. Le groupe des ressources humaines examine actuellement la question.

3.1.4 Politiques de gestion des ressources humaines et de perfectionnement professionnel

Cinq politiques clés en matière de ressources humaines et de perfectionnement professionnel ont été examinées : classification et rémunération, dotation en personnel et détermination des ressources, équité en matière d'emploi, perfectionnement professionnel et gestion du rendement. Parmi ces cinq politiques, quatre doivent être révisées parce qu'elles ne contiennent pas de déclaration d'intention claire ni des critères précis en vue d'évaluer leur efficacité. De plus, ces quatre politiques n'ont pas encore été rattachées à la structure des comités qui régissent la gestion des ressources humaines au sein du Bureau ni à d'autres secteurs comme les responsabilités en matière de gestion des personnes, définies dans le modèle de compétences. La récente politique sur l'équité en matière d'emploi comporte une déclaration d'intention claire et définit les rôles et les responsabilités ainsi que les exigences à l'égard de la communication de l'information (reddition de comptes).

Les politiques relatives au perfectionnement professionnel contiennent des objectifs et définissent les rôles et les responsabilités en matière de supervision et de gestion. Elles recensent les responsabilités et les rôles administratifs et fonctionnels à l'égard de la formation. Elles sont liées à la délégation des pouvoirs décisionnels selon la structure des comités. L'énoncé de vision en matière d'apprentissage est conforme aux valeurs du Bureau.

Le Conseil de direction a délégué les pouvoirs en matière de perfectionnement professionnel au Comité d'apprentissage de façon à ce que celui-ci approuve le plan et les priorités à cet égard. Le plan et les priorités en matière d'apprentissage sont conformes aux priorités du Bureau. Cependant, pour ce qui est des ressources humaines, la planification n'est pas approuvée par le Comité des ressources humaines et n'est pas clairement harmonisée aux priorités du Bureau.

Les politiques indiquent que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est chargée de la surveillance, mais elles ne décrivent pas la manière dont les activités de surveillance doivent être exercées ni les résultats, communiqués.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a indiqué qu'il était nécessaire d'établir de nouvelles politiques et d'examiner et de réviser les politiques de gestion des ressources humaines en vigueur. Un processus doit être mis en place pour systématiser l'établissement, l'examen et la révision des politiques de gestion des ressources humaines du BVG, conformément aux lignes directrices approuvées par le Conseil de direction. Ces lignes directrices devraient tenir compte de ce qui suit : le cadre législatif (changements imminents de lois ou d'orientations politiques); la délégation des pouvoirs; une déclaration d'intention; les valeurs et les priorités; une évaluation de l'efficacité; les rôles et responsabilités; la reddition de comptes et les rapports; la structure des comités et des mandats; les pratiques exemplaires.

Recommandation. Il faudrait accélérer la mise en œuvre de l'initiative visant à établir des politiques de gestion des ressources humaines, le cas échéant, ainsi que l'examen et la révision des politiques en vigueur.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Un nouveau directeur sera embauché d'ici à septembre 2006 et la priorité sera accordée à cette initiative. Sa mise en œuvre devrait être terminée en avril 2007.

3.2 Fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel

3.2.1 Planification

Le Bureau possède un plan stratégique qui a été établi en septembre 2002. Un des cinq défis du plan est d'offrir un meilleur milieu de travail. Les objectifs fixés pour ce défi sont d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés, d'accroître le niveau de satisfaction des employés et de posséder un effectif vraiment bilingue.

Depuis, la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a établi une série de plans d'action qui dressent la liste des projets à mener, des échéances prévues, des personnes responsables et des résultats. De même, un document intitulé *Objectifs stratégiques en matière de RH* décrit les objectifs, les buts et les actions stratégiques pour la période de septembre 2004 à avril 2007. Ce document n'a pas été officiellement approuvé et les progrès réalisés n'ont pas été mesurés. Le Conseil de direction a depuis demandé la mise en œuvre

d'initiatives précises, notamment, un plan de recrutement et de maintien en poste, en juin 2005. La mise à jour du plan d'action effectuée en septembre 2005 a ajouté les tâches suivantes : documenter le processus de classification des emplois, examiner les descriptions de poste, mettre en œuvre le processus de rétroaction ascendante, mieux expliquer les responsabilités des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, et faire une évaluation des besoins des clients. La plupart des éléments du plan d'action se rattachent aux valeurs établies par le Bureau : « milieu de travail respectueux » et « donner l'exemple ». Le personnel chargé des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a indiqué, lors des entretiens, que la fonction s'était fixé les grandes priorités suivantes : la gestion des personnes (rétroaction ascendante), la planification stratégique des ressources humaines, la mise à jour des modèles de compétences et la mise en œuvre d'un nouveau programme de perfectionnement professionnel.

Le personnel de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a établi des objectifs de rendement qui servent de fondement aux évaluations du rendement. Les objectifs en matière de rendement pour les spécialistes en ressources humaines sont surtout axés sur les exigences permanentes et périodiques, comme le programme de recrutement des étudiants et les activités continues en matière de dotation en personnel et de classification. Dans certains cas, des objectifs particuliers sont harmonisés aux plans d'action des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, par exemple l'examen de la classification et la rétroaction des clients. Pour ce qui du perfectionnement professionnel, la planification du travail est plus structurée et l'examen est lié aux objectifs en matière de rendement.

Tous les directeurs principaux interrogés, sans exception, ont indiqué que le Bureau devrait se doter d'un plan de gestion des ressources humaines et que les recherches et analyses justificatives devraient être suffisamment détaillées pour recenser les risques. Les directeurs principaux ont également indiqué que la formation devrait être une priorité. Ils ont indiqué qu'il était nécessaire d'avoir un plan de formation qui soit structuré de façon à répondre aux besoins en matière de formation recensés, évalués et confirmés du Bureau, et qui tienne dûment compte des priorités du Bureau, comme le perfectionnement professionnel et la formation en gestion. À la suite des entretiens avec les directeurs principaux, un programme de formation révisé a été établi et présenté au personnel. Ce programme devrait répondre aux besoins en matière de formation recensés par les directeurs principaux.

Recommandation. La fonction des ressources humaines devrait se doter d'un plan triennal de gestion des ressources humaines. Ce plan devrait être mis à jour tous les ans. Il devrait servir à établir les objectifs en matière de rendement du personnel chargé des ressources humaines, à surveiller les progrès réalisés et à communiquer les résultats obtenus. Le document devrait être examiné par le Groupe de travail de la direction – Ressources humaines et approuvé par le Conseil de direction.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Nous établirons un plan triennal, qui sera mis à jour tous les ans, à partir du plan que nous possédons d'ores et déjà. Le nouveau plan sera examiné par le Groupe de travail de la direction – Ressources humaines et approuvé par le Conseil de direction, tous les ans. Il recensera les secteurs présentant un risque pour le Bureau.

3.2.2 La taille et la structure de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel et son personnel

En 1995, le Bureau a subi des réductions importantes de personnel et des compressions budgétaires. Par conséquent, la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a été réduite. Elle est devenue une fonction de services et de soutien dotée des moyens nécessaires pour répondre aux exigences fonctionnelles et législatives. Au cours des dernières années, le nombre d'ETP est resté le même; cependant, la capacité de la fonction s'est améliorée quelque peu grâce à l'embauche de nouveaux employés possédant l'expérience et les compétences pertinentes. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel possède, dans de bonnes proportions, des employés expérimentés et d'autres qui perfectionnent leurs connaissances, leurs compétences et leurs habilités en gestion des ressources humaines. Ainsi, dans le secteur du perfectionnement professionnel, les employés comptent, en moyenne, 17 années de service (la plupart ont plus de 15 années d'expérience). Dans d'autres secteurs des ressources humaines, le personnel compte, en moyenne, 10 années de service (la plupart des employés ont plus de 12 années d'expérience). Quatre membres du personnel des ressources humaines possèdent moins de 2 années d'expérience.

Les tâches de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, reviennent, pour la plupart, périodiquement (recrutement dans les universités, évaluations du rendement, négociations des conventions collectives et établissement des primes de rendement) ou sont courantes (dotation en personnel, classification, rémunération et avantages sociaux, etc.). La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est actuellement structurée et gérée de manière à mettre en œuvre ces activités clés, à fournir un soutien et des services à la direction et aux autres employés et à faire rapport, par le truchement des comités, sur les questions prioritaires liées aux ressources humaines et au perfectionnement professionnel, comme la formation professionnelle, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles. Selon un sondage réalisé auprès du personnel chargé des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, celui-ci consacre environ 67 p. 100 de son temps à des tâches fonctionnelles comme la dotation en personnel, la rémunération et les avantages sociaux. Les services de soutien prennent, selon ce sondage, environ 19 p. 100 du temps de l'effectif, et la gestion et l'administration, 14 p. 100.

Le Bureau du vérificateur général a récemment demandé à la firme Deloitte d'effectuer une analyse comparative des services corporatifs. La firme a présenté son rapport en juillet 2005. Le rapport conclut que la taille et le budget de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel (formation non comprises) sont en général conformes à ceux d'autres organismes de services publics. Le rapport de la firme Deloitte indique que les ressources humaines consacrent la plus grande partie de leurs efforts à la prestation de services et aux activités opérationnelles. On y constate aussi que même si le personnel chargé des ressources humaines est convaincu qu'il joue un plus grand rôle stratégique au sein du BVG que les services de ressources humaines d'organisations comparables, ce personnel consacre, dans les faits, une partie moins importante de ses efforts aux activités stratégiques et à la planification.

Dans le secteur du perfectionnement professionnel, l'accent a toujours été mis sur le recrutement d'employés qualifiés et expérimentés pour produire et livrer des produits crédibles.

Le service du perfectionnement professionnel possède un plan triennal visant à élaborer et à mettre en œuvre un nouveau programme de formation en vérification. Le plan indique les ressources qui sont nécessaires pour préparer et mettre en œuvre le programme de formation requis. Le service du perfectionnement professionnel compte sur des professionnels de la vérification détachés selon un système de rotation pour disposer des compétences professionnelles essentielles en vue de concevoir et de mettre en œuvre un programme de formation conforme aux exigences fonctionnelles du BVG et à ses pratiques en évolution constante. Le personnel chargé du perfectionnement professionnel a indiqué qu'il était parfois difficile de combler les postes affectés par rotation.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel n'est pas tenue d'avoir des agents de dotation qui ont réussi une formation dans un organisme central, comme la formation de validation pour les agents de dotation proposée par la Commission de la fonction publique. Le Bureau est, par ailleurs, assujéti aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. L'obligation de suivre cette formation contribuerait à donner une plus grande assurance au Bureau que les activités en matière de dotation en personnel sont entièrement conformes aux lois applicables. Le gestionnaire responsable de la classification des postes au Bureau a une certification professionnelle en ressources humaines.

Les ententes collectives établissent les conditions d'emploi qui s'appliquent à la majeure partie du personnel du Bureau et par conséquent elles sont en mesure d'influer sur l'efficacité et l'efficacité des activités. La directrice principale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel connaît l'importance des ententes collectives. Elle est chargée d'établir une stratégie pour le Bureau en vue de négocier les ententes collectives, en tenant compte des tendances en vigueur, des orientations du Conseil du Trésor et des commentaires de la direction. Le mandat de négociation des ententes collectives est assujéti à l'approbation du Conseil de direction. Le Bureau, de par sa politique, n'exige pas les commentaires d'autres spécialistes (en établissement de stratégie ou en négociations), mais par le passé, des spécialistes ont été recrutés par contrat pour aider à négocier des ententes collectives.   l'heure actuelle, la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel possède un négociateur expérimenté, ce qui lui permet de réduire sa dépendance à l'égard des spécialistes et des experts-conseils externes.

Les ententes collectives qui s'appliquent actuellement à une grande partie du personnel du Bureau ne sont pas considérées comme des entraves à l'efficacité et à l'efficience des activités. Cependant, les cadres supérieurs dans les régions ont exprimé des inquiétudes quant au maintien, dans la mesure du possible, d'ententes collectives adaptées aux exigences fonctionnelles du Bureau.   cet égard, la politique du Bureau sur la négociation de conventions collectives devrait être clairement définie. Elle devrait tenir compte de l'importance des commentaires de la direction dans le processus de négociations collectives et indiquer les cadres qui devraient fournir des avis.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel reconnaît la rentabilité de l'externalisation des services et elle y a recours dans des domaines comme l'aide aux employés et certains volets de la classification des postes.

La directrice principale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a reconnu que même si le nombre d'employés au sein de la fonction était suffisant, le personnel consacrait surtout ses efforts aux opérations et que, de ce fait, la capacité de la fonction de

jouer un rôle stratégique et proactif était très limitée. Les directeurs principaux interrogés ont fait remarquer que le personnel des ressources humaines devrait se préoccuper davantage de l'orientation stratégique des ressources humaines. La directrice principale envisage d'embaucher un responsable du recrutement et de regrouper certains services qui relèveraient alors d'un gestionnaire de programmes.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel n'effectue pas régulièrement des analyses comparatives de ses principales activités, comme la planification de la gestion des ressources humaines, la formation, les relations avec le personnel et la dotation en personnel, pour recenser les secteurs susceptibles d'être améliorés. Même si l'étude comparative effectuée par la firme Deloitte a établi une comparaison entre le coefficient des services fournis par secteur, elle n'a pas permis de mesurer ni de comparer la nature et l'étendue des travaux effectués dans des secteurs clés comme la planification de la gestion des ressources humaines, la classification et les relations avec le personnel. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel sait qu'il importe de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouveautés en vue de recenser les possibilités d'amélioration. Par exemple, elle a récemment pris des mesures pour obtenir de l'information sur les exigences établies en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le plan stratégique du Bureau comporte l'obligation d'établir un plan des ressources humaines. Même si la responsabilité d'établir un tel plan incombe à la direction, on pourrait s'attendre à ce que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel joue un rôle de leadership et de soutien et celle-ci a, comme il se doit, indiqué que la planification des ressources humaines était prioritaire. Cependant, la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est consciente que les ressources affectées à cette priorité sont limitées et qu'elle ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'un système d'information viable sur la gestion des ressources humaines.

Recommandations.

1. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devrait établir des comparaisons entre ses capacités et les pratiques exemplaires; et recenser les écarts afin de les examiner et de les combler.

Réponse de la direction. Nous jugeons que les pratiques exemplaires sont des facteurs importants pour la gestion des ressources humaines. Nous sommes en voie d'embaucher de nouveaux directeurs, qui seront, entre autres, responsables d'intégrer des pratiques exemplaires dans leurs travaux. Un projet officiel de pratiques exemplaires sera intégré au prochain plan triennal.

2. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devrait envisager de rendre obligatoire la réussite d'une formation de validation destinée aux agents de dotation qui est donnée par un organisme central.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Les agents de dotation en personnel suivent la formation de validation donnée par un organisme central qui leur est offerte.

3. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devrait examiner les solutions possibles pour accroître sa capacité dans des secteurs comme la planification des ressources humaines et le recrutement.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Nous examinerons les solutions possibles pour accroître la capacité de la fonction dans un proche avenir. Dans cette optique, nous avons embauché un directeur de la gestion des connaissances pour les ressources humaines.

3.2.3 Rôles et responsabilités

Il n'existe aucun document décrivant les responsabilités de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel dans le cadre des orientations du Bureau (valeurs et priorités). Un tel document, appuyé par le Comité des ressources humaines, contribuerait à faire connaître à l'ensemble du Bureau les travaux menés par la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.

Dans certains secteurs, notamment l'établissement de la rémunération et la planification de la gestion des ressources humaines, les rôles et les responsabilités de la direction et de la fonction n'ont pas été décrits dans le détail comme il se doit. Résultat, dans ces secteurs, la nature et l'étendue des responsabilités liées aux activités connexes et aux décisions manquent de précision. De plus, l'étendue des pouvoirs du Bureau pour certaines activités des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, notamment la dotation en personnel et la négociation des conventions collectives, est décrite en termes généraux seulement. Par conséquent, les exigences et les attentes en matière de rendement au sein du Bureau pourraient être plus précises.

Même si la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel surveille plusieurs dossiers qui sont importants pour l'efficacité de la planification et de la gestion des ressources humaines, notamment dans les secteurs de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles, et fait rapport à cet égard, elle ne possède pas les outils ni la capacité en matière d'information pour formuler des conseils proactifs à l'intention de la direction sur des dossiers, des décisions et des politiques de gestion des ressources humaines qui sont essentiels à l'efficacité de la gestion des personnes au Bureau. L'absence de système d'information moderne et intégré sur les ressources humaines inquiète presque tout le personnel chargé des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Cette lacune a déjà fait l'objet d'une recommandation dans le rapport de vérification interne précédent sur la classification et la rémunération; et les services des ressources humaines et des technologies d'information s'occupent désormais du dossier.

Les directeurs principaux interrogés ont certes déclaré qu'ils étaient généralement satisfaits des services de soutien accordés par les ressources humaines, mais ils sont aussi d'avis que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devrait s'occuper de questions stratégiques plutôt que de la prestation des services. La plupart étaient d'avis que la fonction devrait jouer un rôle de leadership en vue d'établir des politiques de gestion des ressources humaines et des outils de sélection du personnel, de négocier des ententes collectives et de recenser les besoins en matière de formation.

Recommandation : Les rôles et les responsabilités de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devraient être clairement définis. Cette question devrait être réglée dans le cadre de l'examen et de la révision des politiques de gestion des ressources humaines.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Nous définirons clairement les rôles et les responsabilités lors de l'examen et de la révision des politiques de gestion des ressources humaines.

3.2.4 Service à la clientèle

Il faut aussi savoir que les employés au sein de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel ont établi des priorités qui dénotent leur grand attachement à fournir des services et un soutien aux gestionnaires. Selon les résultats du sondage, tout le personnel chargé de fournir des services a indiqué que le service à la clientèle était prioritaire. La plupart des gestionnaires interrogés ont déclaré qu'ils étaient généralement satisfaits des services et de l'appui reçus de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.

La satisfaction de la clientèle est prioritaire pour la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, qui s'est dotée de plans pour trouver de meilleures façons de mesurer la satisfaction de la clientèle. Cependant, à l'heure actuelle, exception faite des évaluations lors des cours de formation, les commentaires spontanés des clients représentent le principal moyen de connaître les attentes de la clientèle à l'égard de la plupart des activités des ressources humaines.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel ne recueille pas de renseignements sur le temps nécessaire pour exécuter certaines activités clés. Et il n'y a pas de normes de services qui, selon la fonction, seraient acceptables pour les clients. Le service du perfectionnement professionnel, notamment en raison de la nature de ses travaux, sait le temps qu'il faut pour préparer et mener une formation. Il dispose également de mécanismes pour recenser les exigences du Bureau et connaître les attentes des clients en vue d'établir et de mener des formations. Les commentaires des clients, les évaluations des cours, les réunions sur les leçons tirées et les observations des responsables de secteurs fonctionnels et d'experts en la matière ont permis au personnel chargé du perfectionnement professionnel de mieux connaître les attentes des clients et leur niveau de satisfaction.

Recommandation. Il faudrait définir des normes de services pour les activités de dotation en personnel et de classification des postes. Ces normes devraient tenir compte des exigences fonctionnelles, des coûts et des attentes des clients.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Une ébauche de normes de service visant la classification a été rédigée et est en voie d'être approuvée. Les normes seront prêtes, dans leur version définitive, au plus tard en décembre 2006. Les normes de prestation de service visant la dotation en personnel doivent tenir compte de divers paramètres et sont plus difficiles à établir. Le prochain plan triennal contiendra un projet d'établissement de ces

normes. En premier lieu, nous établirons un système pour déterminer le temps requis pour les activités de dotation, au plus tard en avril 2007.

3.2.5 Rapport et surveillance

Le Comité d'apprentissage fait rapport au Conseil de direction sur ses activités et ses décisions. Le service du perfectionnement professionnel conserve des dossiers sur les cours de formation suivis par le personnel, par exemple le nombre d'employés qui ont suivi un cours donné. Cependant, il n'établit pas de rapports généraux sur la mesure dans laquelle le personnel a suivi une formation, dans un domaine précis, par exemple la proportion de cadres supérieurs qui ont suivi une formation en gestion. Le Comité des ressources humaines reçoit des rapports statistiques semestriels, venant de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel, sur les activités relatives aux ressources humaines, ainsi que des rapports périodiques établis par le sous-comité sur l'équité en matière d'emploi, le sous-comité des politiques en matière de santé et de sécurité, et le sous-comité sur la santé et la sécurité au travail. Ces rapports donnent un bon aperçu de la main-d'œuvre au sein du BVG.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel surveille les activités de dotation en personnel. Ainsi, l'an dernier, le Bureau a embauché 56 employés, dont 18 stagiaires en comptabilité. Faute de disposer d'un plan de ressources humaines, il est difficile de déterminer avec précision la combinaison adéquate de vérificateurs de gestion et de spécialistes requis, même si les besoins en matière de personnel sont estimés par niveau.

La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel n'est pas tenue de présenter de rapport sur ses réalisations, ses activités et ses dépenses, ou comportant des plans garantissant qu'elle continuera d'être en mesure de répondre à tous les besoins importants ou prioritaires pour le Bureau. Un tel rapport fournirait au Conseil de direction un aperçu général des rôles et des activités de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel et l'assurance que toutes les exigences législatives à l'égard de la communication de l'information sont respectées.

Recommandation. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel devrait établir un rapport annuel destiné au Conseil de direction sur toutes ses activités. Ce rapport contribuerait à fournir une meilleure assurance que la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel s'acquitte de tous les volets de son mandat.

Réponse de la direction. Nous acceptons cette recommandation. Un rapport annuel sera établi en se fondant sur le suivi du plan triennal.

Annexe — Critères de vérification

Les cinq critères de vérification établis sont les suivants :

1. Les responsabilités et les objectifs de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel sont clairement définis, conformes aux orientations du Bureau et servent de fondement à la reddition de comptes à l'égard des résultats.
2. Il y a un fondement logique qui sous-tend la taille et la structure de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Ce fondement tient compte, entre autres, des attentes des clients, des coûts, des normes de service, des options de « faire ou faire faire », des niveaux de productivité et d'autres indicateurs de rendement, comme la satisfaction de la clientèle.
3. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel est en mesure de fournir un leadership fonctionnel et de travailler en partenariat avec la haute direction en vue d'atteindre les objectifs établis par le Bureau.
4. La fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel se tient au courant des améliorations apportées à la gestion des ressources humaines dans les secteurs public et privé et utilise des analyses comparatives pour favoriser une amélioration continue.
5. Des structures de reddition de comptes sont en place, y compris des rapports périodiques sur les activités réalisées par la fonction.

Ces critères ont été examinés par le directeur principal des ressources humaines et du perfectionnement professionnel et ont fait l'objet de discussions avec le personnel cadre de la fonction.