

Bureau du vérificateur général du Canada

La vérification de la gestion des ressources humaines

Méthode de détermination et de sélection des questions de vérification

1997

Table des matières

	Page
1. Objet et étendue du Guide	1
2. À qui s'adresse le Guide	1
3. Comment utiliser le Guide	1
4. Modèle de gestion des ressources humaines	2
A. Introduction	2
B. Certains principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines	3
C. Certains principes fondamentaux de la vérification de la gestion des ressources humaines	5
D. Résumé du modèle de gestion des ressources humaines	5
E. Avantages attendus de l'utilisation du modèle proposé	13
F. Utilisation du modèle : Quatre questions clés	13
G. La gestion rentable des ressources humaines : Les conséquences	15
5. Qualité du leadership et de la supervision	17
A. Introduction	17
B. Critère	18
C. Indicateurs de problèmes éventuels	18
D. Questions à considérer	18
6. Un effectif durable et compétent	19
A. Introduction	19
B. Critère	19
C. Indicateurs de problèmes éventuels	19
D. Questions à considérer	21
7. Un effectif qui s'adapte et qui apprend	21
A. Introduction	21
B. Critère	26
C. Indicateurs de problèmes éventuels	26
D. Questions à considérer	26
8. Un effectif productif	28
A. Introduction	28
B. Critère	29
C. Indicateurs de problèmes éventuels	29
D. Questions à considérer	30
9. Un effectif responsable des résultats	30
A. Introduction	30
B. Critère	32
C. Indicateurs de problèmes éventuels	32
D. Questions à considérer	32

10.	Un milieu de travail sécuritaire et habilitant	33
	A. Introduction	33
	B. Critère	34
	C. Indicateurs de problèmes éventuels	34
	D. Questions à considérer	34
11.	Un effectif éthique	36
	A. Introduction	36
	B. Critère	39
	C. Indicateurs de problèmes éventuels	39
	D. Questions à considérer	40
12.	Protection de l'actif en ressources humaines	41
	A. Introduction	41
	B. Critère	42
	C. Indicateurs de problèmes éventuels	42
	D. Questions à considérer	42

Pièces

1	Éléments clés d'un cadre de gestion des ressources humaines	7
2	Systèmes clés des ressources humaines, critères d'évaluation de leur pertinence et indicateurs de problèmes éventuels	8
3	Exemples de pratiques de gestion des ressources humaines	12
4	Une application du modèle de gestion des ressources humaines : Conclusions de l'étude sur la gestion des ressources humaines dans l'administration territoriale du Yukon (1993)	14
5	Incapacité d'assurer un leadership efficace et certains de ses effets	17
6	L'établissement d'une solide capacité de gestion n'est pas une priorité	18
7	Compétences globales : Un modèle	20
8	Principes clés de la gestion du changement	24
9	Embûches souvent liées à la gestion du changement	25
10	Principes clés des lignes directrices sur les conflits d'intérêt et l'après-mandat	38
11	Quelques questions éthiques par genres d'activité	39

Figure

Figure 1 :	Un modèle de gestion des ressources humaines	12
------------	--	----

1. Objet et étendue du Guide

L'objet du présent guide de vérification est d'aider le vérificateur à acquérir une connaissance des questions de gestion des ressources humaines et à en prendre conscience dans le contexte de l'entité qu'il vérifie. Le Guide vise à faciliter la détermination et l'évaluation des risques associés à la capacité de l'entité de maintenir un cadre, des systèmes et des pratiques solides de gestion des ressources humaines, et à souligner les effets que des lacunes éventuelles dans ce domaine peuvent avoir sur l'atteinte, par l'entité, des résultats souhaités (extrants ou conséquences).

Applicabilité. Le Guide peut être utilisé pour tous les types de vérifications d'optimisation des ressources réalisées par le Bureau, y compris les examens spéciaux.

Condition préalable. Le vérificateur doit très bien connaître l'entité, notamment ses objectifs, les facteurs critiques de succès et le profil de risque lié à l'atteinte de façon rentable des résultats attendus.

Approche. En raison de son objectif, le Guide cherche plutôt à décrire un modèle de gestion des ressources humaines qu'à présenter un modèle de vérification comme tel. Les auteurs présument que les vérificateurs connaissent la théorie et les techniques de vérification. En fin de compte, le vérificateur doit choisir, le cas échéant, les aspects pertinents du modèle qui devraient être inclus dans la vérification. Le choix des parties du modèle proposé qui sont essentielles à l'atteinte des résultats attendus de l'entité ou des activités vérifiées devrait reposer sur la connaissance que le vérificateur a de l'entité et sur son jugement professionnel.

Modèle. Le modèle de gestion des ressources humaines utilisé dans le Guide devrait être considéré comme faisant partie d'un tout, c'est-à-dire être pleinement intégré à l'ensemble du système de gestion. La gestion des ressources humaines ne doit pas être vue comme une fonction distincte à l'intérieur d'une relation entre le personnel et les autres activités de gestion, situées à la fine pointe des affaires.

2. À qui s'adresse le Guide

Le Guide s'adresse aux praticiens de la VOR et aux gestionnaires de projet qualifiés. Le Guide se veut une base complète à la pensée et à l'analyse critiques qui permettent de déterminer les questions de gestion des ressources humaines ayant un rapport avec l'objectif et l'étendue de la vérification et de décider si une assistance fonctionnelle peut être justifiée.

3. Comment utiliser le Guide

Lire le Guide. Le Guide vise à promouvoir la pensée critique. Il ne s'agit ni d'une liste de contrôle, ni d'une trousse. Ainsi, posez-vous des questions sur la meilleure façon de l'utiliser en vue de respecter l'étendue et de répondre aux objectifs définis pour la vérification. S'il y a lieu, adaptez le Guide à vos besoins, ne tenez pas compte des parties non pertinentes et complétez le modèle là où il vous semble avisé de le faire.

Utiliser l'information déjà accessible. Recueillez autant de renseignements que possible sur les résultats souhaités, les facteurs critiques de succès, les risques, les faiblesses et les contrôles liés à l'entité ou à son secteur d'activité. Les sources d'information peuvent inclure les rapports des

vérifications d'attestation précédentes, les rapports de VOR, les études, les rapports d'examens spéciaux ou, s'il y a lieu, les recherches universitaires et les études des meilleures pratiques.

Le Guide ne donne pas de réponse. Il soulève plutôt des questions susceptibles de donner naissance à une réflexion originale et latérale. Il est conçu pour aider le vérificateur à faire des associations qui lui donneront, en fin de compte, la certitude que la vérification est bien délimitée et qu'elle est efficace et efficiente.

4. Modèle de gestion des ressources humaines

A. Introduction

Au fil des ans, la vérification est passée d'une méthode fondée sur les opérations à une méthode fondée sur les systèmes, puis à une méthode axée sur les résultats et à une méthode axée sur les risques. Les vérifications de la gestion des ressources humaines ont aussi évolué dans le même sens. À l'origine, elles portaient sur les opérations de la paie et les systèmes de traitement utilisés à cet égard. Avec l'adoption de la *Loi sur le vérificateur général* de 1977 et la vérification de l'optimisation des ressources, l'accent de la vérification est passé à d'autres systèmes du personnel — comme la planification des ressources humaines, la formation et l'évaluation des emplois — et à leur impact, par exemple, sur la productivité des fonctionnaires ou sur les coûts de la gestion de la paie. Toutefois, depuis 1983, une série d'études menées par le Bureau, notamment *Entraves à une gestion productive dans la fonction publique* (1983), *Les organisations performantes* (1988) et *Valeurs, service et rendement* (1990), semblent indiquer que des facteurs autres que les systèmes du personnel ont des effets importants sur le rendement des organisations du secteur public. De plus, la vérification axée sur les systèmes occasionnait de plus en plus d'insatisfaction. Par exemple, un examen des pratiques mené en 1988 a révélé ce qui suit :

la gestion des ressources humaines était prise en considération dans la vérification de l'optimisation des ressources seulement si les coûts de la paie étaient importants;

lorsqu'on avait examiné les questions liées aux ressources humaines, on avait souvent insisté sur les fonctions traditionnelles du personnel (dotation en personnel, évaluation des emplois, rémunération, etc.), en n'obtenant peu de résultats concrets par rapport au temps et à l'énergie qui y étaient consacrés;

les constatations ayant trait à la gestion des ressources humaines étaient dissociées des autres observations de vérification et présentées séparément, et les relations de cause à effet n'étaient pas toujours évidentes;

la considération accordée à la gestion des ressources humaines en tant que partie essentielle et intégrante de la gestion d'une organisation en vue d'obtenir des résultats n'était pas suffisante;

la délimitation de l'étendue omettait parfois de déterminer les questions de gestion des ressources humaines critiques, ayant un effet important sur les résultats de l'entité vérifiée;

la tendance était d'éviter les questions soi-disant « floues », comme la nature du climat organisationnel et la qualité du leadership ou de la direction fourni par les dirigeants de l'entité.

Aujourd'hui, on reconnaît que les questions de gestion des ressources humaines doivent être davantage assimilées aux autres questions visées par les vérifications de l'optimisation des ressources, et qu'au lieu de simplement porter sur les processus, les vérifications doivent porter surtout sur les éléments du cadre, des systèmes et des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont un effet sur les résultats de l'entité. Plusieurs raisons justifient ce virage. D'abord, la nature et l'orientation de la gestion dans les organisations ont changé : on reconnaît davantage la grande importance de bien gérer les ressources humaines pour obtenir des résultats. En outre, les organisations, les entreprises et les initiatives de toutes sortes qui réussissent, qu'elles soient du secteur public ou privé, ont tendance à traiter les questions de gestion des ressources humaines d'une manière stratégique plus exhaustive et plus intégrée, plutôt que comme une fonction axée sur le personnel, quelque peu accessoire aux activités principales.

Pour toutes ces raisons, il faut une approche révisée de vérification des questions de gestion des ressources humaines.

Le Guide, qui décrit l'approche révisée, se divise en deux parties :

une brève section qui énonce les fondements et les principes sur lesquels repose l'approche révisée de vérification des questions de gestion des ressources humaines;

une description concise du modèle de gestion des ressources humaines qui est au coeur de l'approche, suivie d'une description plus détaillée d'un certain nombre de « familles de conséquences » auxquelles on peut s'attendre dans une organisation où la gestion des ressources humaines est efficace et efficiente. Pour chaque « famille de conséquences », le Guide propose des critères, de même que des questions qui pourraient être prises en considération. Pour chaque « famille de conséquences », une courte liste de symptômes possibles, d'indicateurs de rendement ou de questions incitatives est fournie. Cette liste vise à aider le vérificateur à déterminer s'il peut se trouver une question de vérification dans la « famille de conséquences » précise qu'il envisage de vérifier. Enfin, pour chaque « famille de conséquences », le Guide fournit, au besoin, des exemples tirés de l'expérience.

B. Certains principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont la clé de l'efficacité.

Les organisations sont essentiellement des ressources humaines qui travaillent ensemble à l'atteinte d'un objectif. Les ressources humaines gèrent les autres ressources (capital, information, équipement, temps, etc.) utilisées par toute organisation. Si les ressources humaines sont dirigées et gérées efficacement, si elles sont utilisées de façon efficiente et si elles ont accès à des mesures incitatives appropriées, elles produiront des résultats. C'est uniquement par l'intermédiaire des ressources humaines que les résultats souhaités sont atteints.

La gestion des ressources humaines est la responsabilité de chaque gestionnaire.

La gestion efficace et efficiente des ressources humaines incombe à chaque gestionnaire de l'organisation. Elle ne relève pas uniquement de la direction des ressources humaines ou du service du personnel. Ce sont les gestionnaires qui doivent organiser les ressources humaines, les diriger et leur fournir de la rétroaction sur leur rendement. Les gestionnaires jouent aussi un rôle déterminant dans la création d'un milieu de travail productif et stimulant.

La gestion des ressources humaines doit être intégrée à tous les aspects des activités de l'entité.

L'obtention de résultats exige que toutes les ressources de l'organisation — y compris les ressources humaines — soient gérées efficacement. Aussi, les questions de gestion des ressources humaines ne peuvent pas être dissociées des autres questions. Entre autres, un bon mélange de ressources est essentiel à toute organisation et, souvent, des choix doivent être faits (entre faire ou acheter, les technologies ou les ressources humaines, par exemple). Une organisation à fort coefficient de main-d'oeuvre, qui ne tient aucun compte des technologies, ne survivra probablement pas dans un environnement concurrentiel, même si les ressources humaines de cette organisation sont bien gérées. Alors, même si une saine gestion des ressources humaines est une condition nécessaire aux résultats et au succès de l'organisation, elle n'est pas suffisante; d'autres conditions doivent aussi être remplies.

Un modèle clair et bien défini de gestion des ressources humaines peut être construit.

Traditionnellement, les manuels sur la gestion des ressources humaines ont porté surtout sur les fonctions et les systèmes du personnel. Parallèlement, les ouvrages sur la gestion et les études du Bureau sur des questions comme les organisations performantes, les valeurs, le service et le rendement ont montré l'importance de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, comme celles de fournir des orientations, et de reconnaître et de récompenser un bon rendement. De plus, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique diffère à certains égards fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans le secteur privé, surtout parce que le cadre juridique et administratif est différent. Par exemple, les relations de travail dans la fonction publique régulière ne sont pas régies par les mêmes principes, et les pratiques d'embauche doivent être plus transparentes et conformes au principe du mérite. Aussi, dans le secteur public, le gouvernement cherche à atteindre non seulement des objectifs de programme, mais aussi des objectifs sociaux comme la justice, l'équité et la représentation.

Un modèle exhaustif de gestion des ressources humaines exige que les trois éléments — le cadre juridique et administratif, les systèmes du personnel et les pratiques de gestion — soient pris en considération au moment d'évaluer les questions de gestion des ressources humaines dans une organisation. Il importe toutefois de souligner que, même si le Guide propose un modèle générique de base, il n'existe pas une méthode meilleure ou unique de gestion des ressources humaines. La gestion de ressources humaines dans un milieu de recherche, par exemple, peut comporter des exigences différentes que la gestion de ressources humaines dans un milieu industriel ou manufacturier.

C. Certains principes fondamentaux de la vérification de la gestion des ressources humaines

Le modèle de gestion des ressources humaines proposé dans le Guide n'est pas un modèle de vérification.

À moins que le vérificateur n'ait l'intention d'évaluer tous les aspects de la gestion des ressources humaines dans une organisation donnée, le modèle proposé ici ne doit pas être utilisé comme modèle de vérification. Il vise plutôt à aider les vérificateurs à organiser leur processus de réflexion pour déterminer les risques ou sélectionner les questions de gestion des ressources humaines qui pourraient avoir de l'importance pour l'entité ou l'activité vérifiée. Bien utilisé, le modèle ajoutera de la valeur au processus que le vérificateur doit suivre pour formuler des questions sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les systèmes des ressources humaines et se demander si le cadre juridique et administratif existant est approprié et permettra à l'entité d'atteindre des résultats (extrants et conséquences) de façon rentable. Le modèle ne fournit pas de réponses, mais suggère plutôt les questions à prendre en considération. Il n'est nullement prescriptif.

La délimitation de l'étendue et la sélection des questions touchant les ressources humaines doivent être axées sur les résultats et les risques.

Les questions de vérification de la gestion des ressources humaines doivent être axées sur les résultats et les risques, c'est-à-dire, être fonction des activités. La vérification doit porter seulement sur les aspects de la gestion des ressources humaines qui sont conformes à l'objectif de vérification et essentiels à l'obtention des résultats des activités ou des programmes et, s'il y a lieu, à l'atteinte des autres objectifs du gouvernement. Le vérificateur doit délimiter l'étendue de la vérification en choisissant les secteurs clés du *modèle de gestion des ressources humaines* qui ont un impact considérable sur l'atteinte, par l'entité, des objectifs de l'activité, du programme ou du gouvernement. À l'occasion, et selon les circonstances, les travaux de vérification peuvent aussi porter sur des systèmes de ressources humaines précis — comme les systèmes d'évaluation des emplois ou d'information des ressources humaines — soit parce que ces systèmes constituent l'objet de la vérification, soit parce qu'ils donnent lieu à des coûts élevés. Dans la plupart des cas, la vérification des systèmes de ressources humaines nécessitera des compétences fonctionnelles spécialisées.

D. Résumé du modèle de gestion des ressources humaines

Le modèle de gestion des ressources humaines proposé comprend trois éléments de base.

1. Le cadre de gestion des ressources humaines

Les gestionnaires ne sont pas libres de gérer les ressources humaines comme bon leur semble. Qu'ils soient dans le secteur privé ou public, les gestionnaires doivent fonctionner à l'intérieur d'un cadre législatif et administratif plus ou moins rigoureux, établi par le Parlement ou, dans l'administration fédérale, par les organismes centraux. Par exemple, dans le secteur privé sous réglementation fédérale, les entreprises doivent respecter les modalités du *Code canadien du travail*. Dans la fonction publique régulière, un certain nombre de lois et de règlements, et de politiques et directives du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique

énoncent d'importants paramètres pour la gestion des ressources humaines dans les ministères et organismes. Par exemple, les gestionnaires de la fonction publique régulière doivent se conformer à diverses lois comme la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), la *Loi sur les langues officielles* (LLO) ou la *Directive sur le réaménagement des effectifs* (DRE). Les gestionnaires des sociétés d'État, même s'ils sont généralement soumis à moins de contraintes que les gestionnaires de la fonction publique régulière, doivent aussi tenir compte d'un cadre externe qui comprend diverses exigences législatives, comme celles qui se trouvent dans le *Code canadien du travail*, y compris le *Règlement relatif à la santé et à la sécurité au travail*, la *Loi sur les langues officielles* ou la *Loi sur les restrictions salariales du secteur public* et beaucoup d'autres exigences, y compris les dispositions régissant la gestion des ressources humaines énoncées explicitement dans les lois habilitantes. Que l'on se place du point de vue d'une entreprise, d'une société d'État, d'un ministère ou d'un organisme, l'ensemble de ces politiques, directives et lignes directrices constitue le cadre externe de la gestion des ressources humaines.

En plus de ce cadre externe, les gestionnaires doivent aussi se conformer à un certain nombre de politiques, de directives et de lignes directrices propres à leur entreprise, à leur ministère ou à leur organisme, qui couvrent une foule de sujets. Par exemple, un ministère ou organisme fédéral peut vouloir adapter plus précisément à ses besoins les lignes directrices des organismes centraux sur l'équité en matière d'emploi ou certains aspects des lignes directrices du gouvernement sur l'après-mandat. L'ensemble des politiques et des lignes directrices propres à l'entreprise, au ministère ou à l'organisme constitue le cadre interne de gestion des ressources humaines.

Aussi, lorsqu'ils gèrent les ressources humaines, les gestionnaires tant du secteur privé que du secteur public, que ce soit dans une société d'État, un ministère ou un organisme, doivent tenir compte des exigences et du cadre externe et du cadre interne. La pièce 1 contient une liste des éléments clés du cadre de gestion des ressources humaines que l'on trouve dans la plupart des organisations.

Pièce 1 : ÉLÉMENTS CLÉS D'UN CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Par définition, le *cadre de gestion des ressources humaines* doit inclure tous les paramètres externes ou internes qui façonnent ou encadrent les activités de gestion des ressources humaines au sein de l'entité. Aussi, la liste présentée dans la présente annexe est loin d'être exhaustive.

LOIS, RÈGLEMENTS ET RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS

Cet élément comprend les lois et les règlements régissant la gestion des ressources humaines, comme la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, le *Code canadien du travail*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur les restrictions salariales de la fonction publique*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Il inclut aussi tous les règlements pris en application de ces lois, par exemple, par le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique ou la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Les lois ainsi que les politiques, directives et lignes directrices du Conseil du Trésor applicables aux ministères et organismes sont accessibles sur *cederoms*.

La loi habilitante des sociétés d'État contient souvent des dispositions précises sur la gestion des ressources humaines. Ces dispositions peuvent toucher des questions comme l'embauche, la suspension ou le renvoi du personnel, la détermination de la paie et d'autres indemnités, le statut des employés y compris leur statut à des fins de pension, les situations de conflit d'intérêts ainsi que les rôles et les responsabilités des dirigeants ou du conseil d'administration par rapport à ces questions.

POLITIQUES DU GOUVERNEMENT, DES MINISTÈRES OU DES ORGANISMES

Cet élément inclut les politiques générales du gouvernement concernant les ressources humaines ainsi que des politiques et directives précises comme le *Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique*, la *Directive sur le réaménagement des effectifs* et d'autres directives semblables. Il comprend aussi les conventions collectives et les autres marchés exécutoires signés par le gouvernement, les ministères ou les organismes, comme les marchés d'aide temporaire, de services personnels, de services d'employés ou de sous-traitance. Y sont également inclus, les décrets ou les décisions du Conseil du Trésor ou, dans le cas des sociétés d'État, les décisions du conseil d'administration.

VALEURS

Cet élément comprend les grands principes adoptés – explicitement ou implicitement – et mis en avant par l'organisation, comme le service au public, la prestation de produits et services de grande qualité, le respect des ressources humaines. Les valeurs ont généralement pour objet de focaliser les efforts de même que de favoriser un sentiment d'appartenance, de fierté, d'engagement et de loyauté dans l'organisation. Les valeurs conditionnent le comportement des employés même s'il arrive parfois que les valeurs de l'organisation entrent en conflit avec les valeurs personnelles.

STRUCTURE, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Cet élément comprend la structure et la conception des tâches adoptées par l'organisation (centralisation ou décentralisation, par fonction ou par produit, etc.). Il inclut aussi la structure de la gestion des ressources humaines de même que les rôles et les responsabilités en la matière, y compris le rôle de la Direction des ressources humaines (la division du personnel) à cet égard.

POUVOIRS ET CADRE DE CONTRÔLE

Cet élément comprend la délégation officielle du pouvoir de prendre des décisions en matière de personnel et les mécanismes de contrôle qui sont en place pour faire en sorte que ce pouvoir soit exercé de façon appropriée, à l'intérieur des paramètres fixés. Il inclut aussi les examens et les vérifications, comme les vérifications effectuées par la Commission canadienne des droits de la personne (sur l'équité en matière d'emploi), la Commission de la fonction publique (sur la dotation en personnel ou au nom du Conseil du Trésor), le Commissaire aux langues officielles ou les inspections menées aux termes du Code du travail pour assurer la conformité aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail. S'y trouvent aussi les vérifications ou les examens pertinents exécutés par le service de vérification ou d'évaluation de l'organisation. Enfin, il inclut les vérifications externes ou les examens spéciaux effectués par le Bureau ou demandés par l'organisation ou le gouvernement.

2. Les systèmes de gestion des ressources humaines

Pour aider les gestionnaires à gérer les ressources humaines et parfois aussi pour contrôler cet aspect de leur travail, les organisations établissent souvent des systèmes de ressources humaines qui, s'ils sont bien conçus, facilitent la gestion des ressources humaines d'un point de vue stratégique et l'obtention de résultats ou l'atteinte d'objectifs de façon rentable, tout en appuyant de saines pratiques de gestion des ressources humaines. Ces systèmes sont habituellement définis en fonction des activités traditionnelles du personnel, par exemple, le système de planification des ressources humaines, le système d'embauche (de radiation ou de réduction de l'effectif); le système de promotion de la carrière, le système de rémunération, le système de gestion du rendement et le système d'apprentissage (autrefois de formation), etc.

La pièce 2 dresse la liste des systèmes de ressources humaines que l'on trouve dans la plupart des grandes organisations.

Pièce 2 : SYSTÈMES CLÉS DES RESSOURCES HUMAINES, CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LEUR PERTINENCE ET INDICATEURS DE PROBLÈMES ÉVENTUELS

La présente pièce fournit un critère général pour chacun des systèmes clés des ressources humaines. Elle contient aussi une liste des indicateurs de problèmes éventuels pour chaque système. Comme bon nombre de systèmes de ressources humaines sont interreliés, le vérificateur doit être prudent; il est possible que les indicateurs ne révèlent pas des relations de cause à effet.

SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Critère. Des plans d'action adéquats — qui découlent de l'analyse d'information exacte, complète et actuelle — sont intégrés aux plans stratégiques et d'activités afin de tenir compte de l'effectif et des mouvements de personnel ayant les compétences requises pour répondre aux exigences opérationnelles et obtenir les résultats attendus en temps opportun et de manière rentable.

Indicateurs de problèmes éventuels. Objectifs non atteints en raison de ressources insuffisantes; coût de main-d'oeuvre élevé comparativement au coût dans des organisations semblables; combinaison inadéquate de connaissances et de compétences; faibles ratios de productivité; taux élevés de vacance ou de roulement; initiatives de réduction de l'effectif répétitives et coûteuses; absence de connaissances et de compétences absolument nécessaires pour les activités clés; incompetence ou désuétude des connaissances et des compétences liées aux fonctions clés; grande pénurie, réelle ou prévue, de personnel; retards dans l'embauche de personnel influant sur la prestation des services; manque de continuité dans les fonctions clés; pénuries de candidats qualifiés pour les fonctions clés; augmentation rapide de l'âge moyen ou des années d'expérience du personnel; manque de statistiques sur le profil du personnel. Ratios inadéquats pour certains types d'employés (c.-à-d. permanents/temporaires, etc.); absence de planification de la relève pour les postes clés, entraînant une vulnérabilité.

SYSTÈME DE RECRUTEMENT OU DE RADIATION DE L'EFFECTIF

Critère. Combinaison appropriée (permanents, temporaires, contractuels, etc.) et nombre suffisant d'employés ayant les compétences requises (connaissances, compétences, aptitudes et possibilités) pour exécuter les tâches actuelles et futures et obtenir les résultats souhaités; les employés sont engagés et rayés de l'effectif au moment opportun et de manière rentable.

suite ...

**Pièce 2 : SYSTÈMES CLÉS DES RESSOURCES HUMAINES,
CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LEUR PERTINENCE
ET INDICATEURS DE PROBLÈMES ÉVENTUELS (suite)**

Indicateurs de problèmes éventuels. Taux de vacance élevé pour les postes clés; coût élevé du recrutement; coût élevé de la formation; incapacité de pourvoir aux postes; retards importants dans la dotation des postes clés; taux de roulement élevé, particulièrement chez les nouveaux employés; taux élevé, perçu ou constaté, de rendement ou de produits médiocres; incompétence du personnel occupant les postes clés; problèmes fréquents de comportement ou d'attitude; départs de personnel répétitifs et coûteux par suite d'initiatives de réduction de l'effectif ou d'autres moyens.

SYSTÈME DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE

Critère. Les ressources humaines se voient systématiquement offrir la possibilité d'acquérir les connaissances et les compétences dont elles ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches actuelles et futures et ainsi fournir le rendement et obtenir les résultats attendus et améliorer de façon continue leur rendement et celui de l'organisation.

Indicateurs de problèmes éventuels. Manque de possibilités de formation; accidents de travail ou incidents fréquents ou graves; faible productivité; mauvaise qualité des produits ou des services; incompétence ou désuétude des connaissances et des compétences; absence de candidats qualifiés pouvant être promus aux postes clés; budgets ou programmes de formation insuffisants (ou trop importants) comparativement à ceux d'organisations semblables; aucun lien clair entre les programmes de formation et les objectifs de l'organisation.

SYSTÈME DE PERFECTIONNEMENT

Critère. L'organisation se dote de ressources humaines suffisamment compétentes pour atteindre les résultats à long terme en prévoyant des occasions de perfectionnement, notamment des affectations et des expériences de travail, et en appuyant les activités de planification de carrière des personnes qui ont les possibilités et les aspirations professionnelles nécessaires.

Indicateurs de problèmes éventuels. Pénurie de candidats internes qualifiés pour une promotion; absence de mécanismes de soutien du perfectionnement; taux de roulement élevé, particulièrement des personnes clés qui quittent parce que les possibilités sont insuffisantes; incapacité de recruter malgré une rémunération intéressante et une disponibilité sur le marché du travail; recrutement externe toujours utilisé pour pourvoir aux postes de direction ou aux postes clés; taux élevé de personnes en affectation ou qui font une expérience de travail et qui ne reviennent pas.

SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT

Critère. Les ressources humaines — personnes, équipes ou unités de travail — fournissent ou dépassent constamment le rendement attendu et sont encouragées à améliorer continuellement leur rendement et celui de l'organisation au moyen d'une rétroaction périodique, de la formation, du soutien et de mesures incitatives.

Indicateurs de problèmes éventuels. Les résultats obtenus diffèrent beaucoup des résultats attendus quant à la nature, à la quantité ou à la qualité; les ressources humaines ne savent pas quel est le rendement attendu ou quel est leur rendement ou celui de leur équipe ou unité de travail; la direction ne définit pas les attentes à l'égard du rendement pour les personnes, les équipes ou les unités de travail; absence de programmes de récompenses et de reconnaissance, sous forme financière ou non; absence de liens clairs (ou liens inadéquats) entre les mesures incitatives financières et non financières offertes aux employés, aux équipes et aux unités de travail et les résultats à court et à long terme; faible productivité.

suite ...

**Pièce 2 : SYSTÈMES CLÉS DES RESSOURCES HUMAINES,
CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LEUR PERTINENCE
ET INDICATEURS DE PROBLÈMES ÉVENTUELS (suite)**

SYSTÈME D'AMÉNAGEMENT ORGANISATIONNEL OU D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Critère. L'aménagement organisationnel appuie l'exécution efficace et efficiente des activités de travail et l'utilisation optimale des ressources humaines en vue d'atteindre les résultats attendus; les pratiques de conception et d'évaluation des emplois constituent une base saine pour la prise de décisions et la satisfaction au travail.

Indicateurs de problèmes éventuels. Ratio élevé de gestionnaires, d'employés de soutien ou de spécialistes fonctionnels par rapport au personnel d'exécution ou opérationnel comparativement à d'autres organisations semblables; activités inefficaces ou coûteuses; coût élevé des produits ou services comparativement aux normes de l'industrie; longs délais pour prendre des décisions opportunes; personnes qui ne comprennent pas ou ne connaissent pas les liens entre leur travail et les objectifs de l'organisation; faible niveau de satisfaction au travail; roulement élevé d'employés assumant certaines fonctions; plaintes officielles ou non officielles concernant des injustices au chapitre de la rémunération; taux d'erreurs élevé pour certaines fonctions; taux élevé d'absentéisme; sentiment d'injustice quant aux charges de travail éprouvé par les unités ou les employés.

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET DE MESURES INCITATIVES

Critère. La rémunération, y compris les mesures incitatives financières et non financières, permet d'attirer, de garder et de motiver les ressources humaines qui ont les compétences requises pour exécuter efficacement les activités et atteindre de manière rentable les résultats souhaités, à court et à long terme.

Indicateurs de problèmes éventuels. Difficulté d'attirer du personnel clé; roulement élevé de personnel qui désire être mieux rémunéré; absence de liens entre la rémunération et les résultats à court ou à long terme, ou sentiment qu'il n'y en a pas suffisamment; niveaux de rémunération beaucoup plus bas ou beaucoup plus élevés que dans des organisations semblables; coût élevé des produits ou des services; faible productivité; politique de rémunération non connue comparativement à des organisations semblables; niveau élevé de reclassifications sans qu'il y ait de lien apparent avec un changement de fonctions; absence de critères pour la rémunération au mérite, ou critères non diffusés; absence de lien adéquat entre la rémunération au mérite et les résultats atteints; efforts exceptionnels non reconnus ou récompensés.

SYSTÈME DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Critère. Les ressources humaines sont protégées adéquatement contre ce qui pourrait menacer sérieusement leur intégrité physique, leur santé physique et mentale de même que leur sécurité; le cas échéant, une aide opportune et rentable est fournie aux employés qui en ont besoin.

Indicateurs de problèmes éventuels. Fréquence et gravité des blessures ou des maladies professionnelles; taux élevé d'absentéisme pour des raisons médicales; niveau élevé de quasi-accidents; menaces pour la santé et la sécurité des travailleurs qui ne sont pas connues avec certitude; manque de mesures adéquates pour traiter les blessures ou accidents éventuels; incidents ou accidents qui n'ont pas fait l'objet d'une enquête; plaintes ou commentaires négatifs de la part d'inspecteurs externes comme Travail Canada ou le commissaire des incendies; absence de structure patronale-syndicale pour traiter les questions de santé et de sécurité; absence de mesures correctives faisant suite aux commentaires obtenus.

SYSTÈME DE RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES

Critère. Les relations patronales-syndicales sont gérées dans le contexte de plans opérationnels et d'activités ainsi que de buts et d'objectifs stratégiques établis pour la gestion des ressources humaines afin que les employés s'engagent à atteindre les résultats souhaités à court et à long terme tout en assurant une satisfaction au travail et un bon équilibre entre le travail et les autres activités.

suite ...

**Pièce 2 : SYSTÈMES CLÉS DES RESSOURCES HUMAINES,
CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LEUR PERTINENCE
ET INDICATEURS DE PROBLÈMES ÉVENTUELS (suite)**

Indicateurs de problèmes éventuels. Interruptions ou arrêts de travail importants ou fréquents, légaux ou illégaux; tendance à la hausse des journées perdues en raison des interruptions ou arrêts de travail, comparativement à l'industrie ou à des organisations semblables; taux élevé de griefs ou de plaintes déposés devant la direction ou des organismes externes comme la Commission de la fonction publique, la Commission canadienne des droits de la personne, et coût beaucoup plus élevé des activités comparativement à d'autres organisations semblables; temps consacré par les gestionnaires au processus d'arbitrage et de règlement des griefs par rapport au temps consacré aux opérations; pratiques non efficaces; pourcentage d'appels gagnés ou perdus par la direction concernant des griefs ou des plaintes; climat de travail malsain ou milieu de travail conflictuel; fuites systématiques d'information confidentielle ou de nature délicate pour l'organisation; moral bas; taux élevé d'absentéisme.

SYSTÈME D'ÉQUITÉ ET D'ÉTHIQUE

Critère. Le milieu de travail, les systèmes de ressources humaines et les pratiques de gestion sont justes, équitables et ne sont pas discriminatoires; le comportement positif est renforcé et le comportement inacceptable est traité adéquatement et rapidement.

Indicateurs de problèmes éventuels. Nombre de plaintes officielles ou non officielles de discrimination ou d'autre comportement illégal ou inacceptable, par exemple, harcèlement; absence de politique ou de processus pour traiter les cas de comportement inacceptable; règlements de plaintes coûteux; comportement inacceptable pendant l'accomplissement de tâches à niveau de risque élevé non signalé; incidents qui n'ont pas été réglés adéquatement ou manque de mesures correctives, mauvaise image de l'organisation en raison de scandales ou de nombreuses fuites ou d'allégations de comportement inadéquat ou de faute.

SYSTÈME(S) D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

Critère. Décisions concernant les ressources humaines — touchant les personnes ou les employés de l'organisation dans l'ensemble — prises en fonction d'analyses d'information exacte, pertinente, complète et actuelle.

Indicateurs de problèmes éventuels. Décisions ou plans visant les ressources humaines fréquemment annulés, modifiés ou abandonnés; résultats attendus non obtenus en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines; fréquentes réactions après coup à des problèmes prévisibles en matière de ressources humaines; pas de justification rentable concernant les décisions qui touchent les ressources humaines, par exemple initiatives de réduction de l'effectif extrêmement coûteuses; effets involontaires importants découlant de décisions qui touchent les ressources humaines; décisions inadéquates ou inégales concernant les ressources humaines; importants retards dans la prise de décisions concernant les ressources humaines.

3. Les pratiques de gestion des ressources humaines

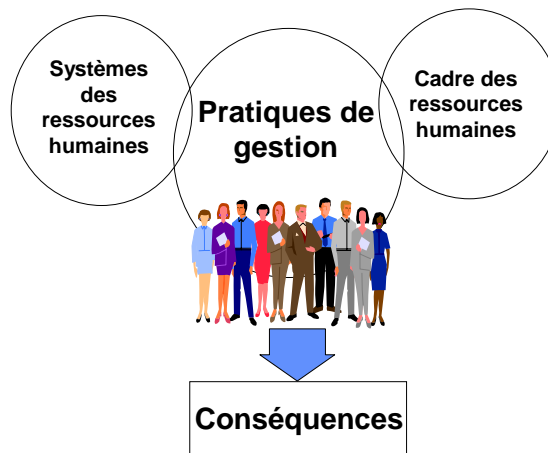
Les gestionnaires d'une organisation, du fait de leurs relations avec les employés et des décisions qu'ils prennent quotidiennement, constituent le facteur le plus déterminant de la qualité de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines se fait véritablement à l'interface gestionnaires-ressources humaines. À titre d'exemple, ce sont les gestionnaires qui fournissent aux ressources humaines des directives et une rétroaction sur leur rendement. Les gestionnaires jouent aussi un rôle déterminant dans la création d'un milieu de travail productif et stimulant. Ils communiquent l'information aux employés et doivent écouter leurs problèmes de sorte que la haute direction puisse en tenir compte. Les pratiques de gestion sont le point central de la gestion des ressources humaines. La pièce 3 contient la liste des pratiques de gestion des ressources humaines qui relèvent normalement des gestionnaires.

Pièce 3 : EXEMPLES DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Engager du personnel	Fournir une rétroaction
Organiser le travail	Reconnaître le bon travail
Attribuer les tâches	Récompenser le rendement
Fournir des directives	Encourager les employés
Fixer des buts et des objectifs	Prendre des mesures disciplinaires
Communiquer	Recommander la promotion des employés
Encadrer les employés	Déterminer les possibilités des personnes
Contrôler le travail	Arbitrer ou résoudre les conflits
Évaluer le rendement	Approuver les congés et les autres demandes
Rédiger les évaluations du rendement	Faire part des préoccupations des employés à la direction
Fournir des occasions de formation	Adopter le comportement désiré
Fournir des outils et de l'aide	

Dans toute organisation, les trois éléments clés — pratiques de gestion des ressources humaines, cadre de gestion des ressources humaines et systèmes de ressources humaines — interagissent et se chevauchent de façon appréciable. Par exemple, les systèmes de ressources humaines et les pratiques de gestion des ressources humaines doivent normalement être conformes aux lois ou aux règlements adoptés par le gouvernement. De même, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être compatibles avec les systèmes mis en place par la direction, et respecter en même temps l'esprit et la lettre du cadre législatif. Les pratiques de gestion sont donc influencées par la nature et par l'étendue des systèmes de ressources humaines de l'organisation, alors que les systèmes et les pratiques doivent être conformes aux cadres législatif et administratif qui régissent la gestion du personnel. Chacun des trois éléments interagit avec les autres et influe sur certaines conséquences qui seront décrites en détail plus loin. La figure 1 illustre le modèle et ses trois éléments et leur relation avec les conséquences.

Figure 1 : Un modèle de gestion des ressources humaines



E. Avantages attendus de l'utilisation du modèle proposé

L'utilisation du modèle de gestion des ressources humaines proposé dans le présent guide et le traitement exclusif des questions liées à la gestion des ressources humaines qui ont une incidence sur les résultats de l'entité vérifiée devraient produire un certain nombre d'avantages :

seules les questions de gestion des ressources humaines importantes ou essentielles feront partie de l'étendue de la vérification;

les questions de gestion des ressources humaines seront pleinement intégrées aux autres questions liées aux programmes ou à la gestion qui sont examinées, et l'accent sera mis sur les risques en ce qui a trait à l'atteinte rentable des buts et des objectifs de l'entité vérifiée;

le cas échéant, les questions « floues » seront examinées;

le lien avec les résultats et les risques permettra de déterminer la mesure dans laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines et les systèmes de ressources humaines appuient véritablement l'atteinte rentable des buts et des objectifs de l'entité vérifiée;

lorsque cela est pertinent et nécessaire, les questions concernant le caractère adéquat du cadre externe ou interne des ressources humaines, y compris les lois ou les politiques, seront soulevées lorsqu'elles nuisent ou font indûment obstacle à l'atteinte des objectifs du programme ou à sa rentabilité. La pièce 4 illustre l'application du modèle dans une entité et quelques-unes des constatations qui en découlent.

F. Utilisation du modèle : Quatre questions clés

Le modèle de ressources humaines proposé, lorsqu'il est adapté et lié de façon optimale au mandat, à la mission, aux objectifs et aux buts de l'entité vérifiée, reconnaît que les ressources humaines sont une ressource importante et essentielle à l'atteinte de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles. Il reconnaît également que les pratiques de gestion des ressources humaines, les systèmes de ressources humaines pertinents et le cadre des ressources humaines doivent être compatibles et permettre d'atteindre de façon rentable les buts et les objectifs de l'entité. Pour le vérificateur, la question clé consiste à choisir les parties— ou leurs composantes — du modèle des ressources humaines proposé qui s'appliquent à l'entité vérifiée. Le vérificateur doit décider quelles pratiques de gestion des ressources humaines, quels systèmes de ressources humaines et quelle partie du cadre de gestion des ressources humaines sont essentielles à l'atteinte de façon rentable des buts et des objectifs de l'entité — c'est-à-dire à ses activités. La capacité du vérificateur de faire les bons choix dépend de sa compréhension des activités de l'entité, de la détermination des facteurs de succès clés et de l'analyse des risques.

**Pièce 4 : UNE APPLICATION DU MODÈLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :
CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE
SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DANS L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DU YUKON (1993)**

... Nous avons constaté que bon nombre des questions — et dans certains cas des solutions — sont connues depuis longtemps, mais que peu de mesures correctives sont prises ou encore qu'aucune mesure corrective n'est prise. À notre avis, voici quelles en sont les raisons :

Un cadre législatif et administratif et des pratiques qui ne tiennent pas compte des éléments suivants :

- l'augmentation substantielle de la taille et de la complexité de l'Administration territoriale du Yukon (ATY), particulièrement l'augmentation du nombre de programmes et de services offerts aux Yukonnais, d'où la nécessité d'adopter des méthodes de gestion des ressources humaines plus souples, adaptables et novatrices;
- l'augmentation correspondante du nombre de politiques, de programmes, de règles et de procédures et de la jurisprudence qui traitent des questions liées aux ressources humaines de plus en plus complexes et importantes, notamment la négociation collective et l'équité en matière d'emploi, de même que leur impact en période de restrictions budgétaires continues;
- le rôle clé que doivent jouer les ministères et les organismes dans la gestion des ressources afin d'offrir avec efficacité et efficacité des programmes aux Yukonnais et d'atteindre les objectifs du gouvernement.

Un leadership inadéquat des organismes centraux et des ministères qui omettent :

- de fournir une orientation et des directives fermes, claires et cohérentes quant à la vision, aux buts, aux objectifs, aux politiques et aux priorités de la gestion des ressources humaines;
- d'établir des mécanismes adéquats de coordination de l'élaboration des politiques et des systèmes en matière de ressources humaines visant à garantir un meilleur équilibre entre les besoins « globaux » de l'ATY et ceux des ministères de même qu'à intégrer l'élaboration des politiques et des systèmes en matière de ressources humaines à la gestion des dépenses et d'autres ressources, par exemple les technologies de l'information;
- d'autoriser ou d'« habilitier » les ministères, les gestionnaires ou les employés, par une délégation de pouvoirs compatible aux responsabilités et la mise en place de mécanismes redditionnels efficaces.

L'absence de culture de gestion du rendement, comme l'illustre l'absence d'un processus de changement rigoureusement géré, de normes et d'indicateurs du rendement significatifs ainsi que de mécanismes d'examen et d'évaluation permettant une amélioration continue.

Le défaut de reconnaître pleinement le lien entre de saines pratiques de gestion des ressources humaines et l'exécution efficace et efficiente de programmes à l'intention des Yukonnais. L'amélioration des services n'est pas fondée sur des règles ou des systèmes mais sur la conviction, renforcée par les décisions et les actions quotidiennes, que des employés bien dirigés, compétents, habilités et motivés sont la clé d'une fonction publique yukonnaise plus efficace et plus efficiente.

Dans ce contexte, il faut répondre à quatre questions de base :

1. **Quelles activités ou questions essentielles, liées à la gestion des ressources humaines, peuvent influencer de façon significative sur le fonctionnement efficace et efficient de l'entité vérifiée et les résultats attendus?**

Pour chacune de ces activités ou questions essentielles :

2. **Les cadres de ressources humaines externes et internes en place pour ce programme permettent-ils de s'assurer que les résultats seront atteints en temps opportun et de manière rentable?**
3. **Les systèmes de ressources humaines appuient-ils les pratiques de gestion des ressources humaines de manière à s'assurer que les résultats seront atteints en temps opportun et de manière rentable?**
4. **Les pratiques de gestion des ressources humaines des gestionnaires permettent-elles de s'assurer que les résultats seront atteints en temps opportun et de manière rentable?**

Si, après examen, il est clair que la réponse à ces questions est oui, le vérificateur doit pouvoir présumer sans risque que les ressources humaines sont gérées en tenant compte des principes d'efficacité et d'efficacités à l'intérieur des paramètres établis.

G. La gestion rentable des ressources humaines : Les conséquences

Si les organisations gèrent bien les ressources humaines, un certain nombre de conséquences devraient normalement en résulter. De même, si ces conséquences ne sont pas observées, cela signifie que la gestion des ressources humaines comporte probablement d'importantes lacunes, soit parce que le cadre ou les pratiques de gestion des ressources humaines sont inadéquats ou soit parce que les systèmes de gestion des ressources humaines n'appuient pas les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires pour obtenir les résultats attendus de manière rentable. Ces « familles » de conséquences peuvent être définies comme suit :

Qualité du leadership et de la supervision

L'effectif est dirigé par une équipe de gestion unie, compétente et suffisamment stable, qui fournit des directives claires, qui met en pratique les valeurs adoptées par l'organisation et qui exerce une supervision et un contrôle adéquats du travail des employés.

Un effectif durable et compétent

L'effectif a la composition (de permanents, temporaires et contractuels), les connaissances, les compétences, les aptitudes et les attitudes qui lui permettent d'exécuter les diverses tâches nécessaires pour atteindre les résultats en temps opportun et de manière rentable.

Un effectif qui s'adapte et apprend

L'effectif a la possibilité d'acquérir des expériences de travail, des connaissances et des compétences, de tirer profit de ses expériences et ainsi d'améliorer graduellement son rendement tout en s'adaptant aux nouvelles conditions.

Un effectif productif

L'effectif est organisé et géré de façon à maximiser les connaissances et les compétences disponibles en vue d'atteindre les résultats attendus en temps opportun et de manière rentable.

Un effectif qui rend compte des résultats

Le rendement de l'effectif — au niveau de la personne, de l'équipe ou de l'organisation — est évalué périodiquement par rapport aux attentes et communiqué aux autorités visées; si nécessaire, des changements sont apportés.

Un milieu de travail sécuritaire et favorable

Le milieu de travail est sécuritaire — sur les plans physique, psychologique et émotif —, motive les employés et favorise leur engagement en vue d'atteindre les résultats et d'améliorer le rendement, tout en tenant compte de leur besoin de tirer satisfaction de leur travail.

Un effectif qui a des valeurs éthiques

L'effectif a un comportement qui est conforme à la nature de l'organisation, aux tâches exécutées et aux valeurs adoptées et évite d'avoir un comportement inacceptable — par exemple un conflit d'intérêt réel ou apparent — qui pourrait avoir une incidence négative sur l'image ou la crédibilité de l'organisation, ou encore faire du tort à des personnes, à des groupes de personnes ou à d'autres organisations.

L'actif clé en ressources humaines est préservé

L'actif clé en ressources humaines — savoir-faire, compétences, propriété intellectuelle ou expertise — qui constitue les caractéristiques uniques de l'organisation ou un avantage concurrentiel est protégé adéquatement contre toute perte.

Les prochaines sections décrivent plus en détail chaque « famille de conséquences » et leur répercussions. Pour chaque famille de conséquences, nous présentons une brève introduction sur le sujet; nous proposons un critère, nous cernons les indicateurs éventuels de problèmes qui peuvent être associés aux conséquences et nous suggérons au vérificateur des questions à prendre en considération. Lorsque cela est possible, nous donnons des exemples de constatations tirées de vérifications antérieures.

5. Qualité du leadership et de la supervision

A. Introduction

Un leadership et une supervision efficaces de la part de la direction constituent les éléments clés de l'atteinte des résultats. Pour cette raison, il n'est pas rare de voir des organisations consacrer du temps et de l'énergie à la constitution d'une équipe de gestion solide, unie et expérimentée. Par exemple, des activités comme l'établissement de profils de compétences et de centres d'évaluation perfectionnés pour les gestionnaires, des régimes attrayants et efficaces de rémunération des cadres ainsi que des programmes de perfectionnement des cadres et de planification de la relève sont considérés comme primordiaux dans la plupart des grandes organisations.

En évaluant la qualité du leadership et de la supervision d'une entité, le vérificateur doit se demander si la direction est capable de donner une orientation à l'organisation et d'avoir une vision pour celle-ci. Il doit également se demander si la direction est capable de travailler ensemble pour amener l'organisation à produire les résultats attendus et de mobiliser à cette fin les énergies et les talents d'un effectif de composition variée. La pièce 5 illustre certains des effets de l'incapacité d'assurer un leadership efficace.

Pièce 5 : INCAPACITÉ D'ASSURER UN LEADERSHIP EFFICACE ET CERTAINS DE SES EFFETS

(Nous avons constaté) ... la vision est largement appuyée... mais quelques-unes des mesures particulières adoptées par la direction pour concrétiser la vision bénéficient d'un appui beaucoup moins grand, et leur mode d'application est une source de grandes préoccupations... Des répétitions fréquentes ou des modifications importantes apportées à la définition de la vision et des concepts de fonctionnement clés ont entraîné des pratiques inefficaces et une confusion véritable ou perçue, d'où un manque de confiance en ce qui a trait à la volonté ou à la capacité de la direction de concrétiser la vision. Le personnel est aussi très inquiet et préoccupé par la vitesse du changement...

Le vérificateur doit également tenir compte de l'expérience, de la force et de la stabilité de l'équipe de direction, étant donné que des faiblesses importantes à ce niveau, par exemple un roulement excessif, peuvent souvent avoir des effets sérieux sur les résultats à court ou à long terme. Par exemple, une étude des organismes de service spéciaux (OSS) a révélé que le fort taux de roulement des sous-ministres et des administrateurs généraux des organismes nuisait à l'établissement de relations redditionnelles solides et d'objectifs clairs pour ces mêmes organismes. La pièce 6 illustre les préoccupations qui sont liées au défaut d'établir une solide capacité de gestion dans les établissements de recherche scientifique et à son incidence sur la qualité de la gestion des activités de recherche.

La direction n'a pas pour seul rôle de fournir une orientation claire. L'une de ses responsabilités clés consiste à superviser et à contrôler adéquatement le travail des employés afin de s'assurer que les résultats seront atteints à l'intérieur des paramètres établis pour le genre et la nature de ses activités.

(Note : D'autres aspects importants du leadership sont aussi traités dans d'autres parties du présent guide, notamment la gestion du rendement, un environnement sécuritaire et favorable, etc.)

Pièce 6 : L'ÉTABLISSEMENT D'UNE SOLIDE CAPACITÉ DE GESTION N'EST PAS UNE PRIORITÉ

Nous avons aussi constaté qu'en dépit de nombreuses recommandations en ce sens, l'établissement d'une solide capacité de gestion n'est pas encore une priorité dans la plupart des établissements de recherche visités. Nous avons remarqué qu'il y a un lien entre le niveau d'efforts faits par les établissements de recherche pour améliorer leur capacité de gestion et la qualité de la gestion des activités de recherche et de développement...

B. Critère

L'effectif est dirigé par une équipe de gestion unie, expérimentée et suffisamment stable, qui fournit une orientation claire, met en pratique les valeurs adoptées par l'organisation et assure une supervision et un contrôle suffisants pour permettre l'atteinte des résultats en temps opportun et de manière rentable.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Manque de continuité; grandes réorganisations trop fréquentes; manque de reddition de comptes à l'égard des résultats; perte de mémoire institutionnelle ou de connaissances spécialisées; niveau élevé de confusion ou d'insécurité parmi le personnel; cas de manque d'efficience; grands projets abandonnés ou accusant des retards importants; crédibilité de la direction mise en question par les employés, les parties intéressées ou les clients; résultats atteints différents de ceux attendus; activités inopportunes effectuées à l'insu de la direction; comportement inacceptable non traité; absence de profil de compétences pour les postes de direction; absence de planification de la relève; taux de roulement élevé; « luttes internes ».

D. Questions à considérer

Les employés connaissent-ils vraiment l'orientation de l'organisation, les valeurs organisationnelles privilégiées et les buts ou résultats à atteindre?

La direction met-elle en pratique les valeurs qu'elle a adoptées (c.-à-d. « donner l'exemple », faire ce qui a été promis, etc.)? Les actions et les décisions de la direction sont-elles conformes à ses déclarations?

L'équipe de direction a-t-elle l'expérience, les compétences — y compris les compétences en gestion des ressources humaines, par exemple la capacité d'écoute — et la stabilité voulues pour gérer efficacement l'organisation et atteindre les résultats?

Les employés croient-ils possible de concrétiser la vision ainsi que d'atteindre les buts et objectifs?

La direction est-elle unie et travaille-t-elle en équipe?

Compte tenu des risques, la direction supervise-t-elle et contrôle-t-elle adéquatement le travail des employés?

6. Un effectif durable et compétent

A. Introduction

Un effectif durable et compétent est caractérisé, entre autres, par une combinaison appropriée de personnes qui occupent des emplois divers (c.-à-d. permanents, temporaires, contractuels ou partenaires) servant à répondre aux différentes demandes de produits ou de services, ou encore aux besoins spéciaux sur une base ponctuelle. Il est en outre caractérisé par divers comportements et compétences, par exemple les connaissances, les aptitudes, les compétences, les valeurs, les attitudes et la mentalité qui sont nécessaires pour atteindre les résultats attendus en temps opportun et de manière rentable.

À cette fin, les employés doivent satisfaire à toutes les exigences actuelles et futures ainsi qu'à d'autres normes connexes associées à l'accomplissement de leur travail ou de leurs fonctions. La pièce 7 fournit une liste des compétences générales et peut aider les vérificateurs à déterminer quelles compétences ont une importance primordiale pour l'activité ou le programme vérifié.

On doit cependant remarquer que les bonnes connaissances, aptitudes et compétences ne sont pas en elles-mêmes suffisantes pour obtenir un bon rendement. D'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle important. Par exemple, pour produire un rendement élevé, l'employé doit se dévouer pour son travail et l'organisation et il doit vouloir s'acquitter de ses tâches et obtenir des résultats.

B. Critère

L'effectif a la composition (de permanents, temporaires et contractuels), les connaissances, les compétences, les aptitudes et les attitudes qui lui permettent d'accomplir les diverses tâches nécessaires pour atteindre les résultats en temps opportun et de manière rentable.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Les attentes à l'égard du service ne sont pas satisfaites ou ne seront probablement pas satisfaites dans le futur; incapacité d'effectuer certaines tâches clés; combinaison inappropriée de personnel pour les tâches effectuées; coût élevé des départs; erreurs ou omissions importantes dans l'accomplissement des tâches; niveau élevé de plaintes des utilisateurs ou insatisfaction à l'égard du service ou du produit; nombre important d'exécutants apparemment médiocres; absence de profils de compétences; absence de planification stratégique des ressources humaines; absence de stratégies de formation ou de perfectionnement; peu ou pas de possibilités de formation; énoncés de qualités utilisés pour le recrutement trop généraux ou trop précis par rapport aux besoins; niveaux de rémunération inadéquats comparativement à ceux d'organisations semblables; efforts visant à acquérir des connaissances et des compétences liées à l'organisation non reconnus ou non récompensés.

Pièce 7 : COMPÉTENCES GLOBALES : UN MODÈLE

Principes et valeurs

Objectivité, transparence, équité, compétitivité, discernement, efficacité, sélectivité, esprit d'entreprise, loyauté, éthique.

Compétences et aptitudes

Capacité de réflexion. Autoapprentissage, pensée globale, réflexion stratégique, innovation, capacité d'analyse, prise de décision.

Aptitude à communiquer. Retenir l'attention, capacité d'écoute, capacité de rédiger, capacité de convaincre

Aptitudes aux relations humaines. Respect des autres, échange de l'information, travail d'équipe, constitution de réseau, capacité de persuasion, capacité d'obtenir un consensus, sensibilité, capacité de résoudre les conflits

Aptitudes personnelles. Assurance, innovation, souplesse, motivation personnelle, autop perfectionnement

Capacité d'organisation. Capacité de gérer les ressources, capacité de planifier, capacité d'obtenir des résultats, capacité d'évaluer le rendement, capacité d'utiliser l'information disponible

Esprit de service. Capacité de former des partenariats, souci du service à la clientèle, capacité de consulter, capacité de déterminer les besoins, souci de l'excellence

Compétences techniques et opérationnelles. Savoir-faire reconnu, compétences informatiques, compétences techniques particulières, capacité de travailler avec des chiffres, compétences en travail administratif

Esprit d'entreprise. Capacité d'utiliser l'information financière, respect du cadre établi, compétences en gestion, capacité de prendre des décisions, capacité de générer des revenus, sens des affaires

Compétences en matière de ressources humaines. Capacité de diriger une équipe, capacité de motiver, capacité d'obtenir un dévouement, compétences en gestion participative, capacité d'organiser le travail, capacité de constituer une équipe, capacité de mentor, capacité de se perfectionner et potentiel, capacité de fournir une rétroaction, de gérer la diversité et de reconnaître sa valeur, capacité d'apprécier les employés

Compétences en leadership. Créer une vision partagée, concrétiser la vision, faciliter l'atteinte des objectifs, gérer le changement efficacement, créer un milieu de travail sain, être une source d'inspiration, capacité d'appliquer ses connaissances de l'organisation

Caractéristiques personnelles

Extraverti, consciencieux, aimable, stable sur le plan émotionnel, esprit ouvert

Caractéristiques physiques

Force, coordination, équilibre, dextérité, souplesse, précision, grandeur, réflexes, endurance, acuité visuelle, acuité auditive, perception sensorielle, sensibilité olfactive

Capacités psycho-physiques

Vitalité, résistance au stress, énergie, santé, alerte, capacité de concentration

Source : Commission de la fonction publique

D. Questions à considérer

Les compétences de base nécessaires pour atteindre les résultats en temps opportun et de manière rentable ont-elles été adéquatement définies quant aux connaissances, aux caractéristiques, aux compétences, aux attitudes, aux valeurs et aux comportements?

Y a-t-il des évaluations ou examens périodiques du profil réel de l'effectif par rapport au profil désiré? Les lacunes sont-elles corrigées?

L'effectif est-il géré de manière à fournir à l'organisation le profil de l'effectif dont elle aura besoin dans le futur? À titre d'exemple :

Les stratégies de recrutement permettent-elles de s'assurer que les ressources humaines engagées par l'organisation auront les compétences, les valeurs et la motivation voulues pour exécuter leurs tâches et produire les résultats souhaités à court et à long terme?

Les stratégies de recrutement et d'emploi permettent-elles d'avoir une combinaison adéquate et continue de travailleurs de diverses catégories (permanents, temporaires, occasionnels ou contractuels, etc.)?

Des stratégies adéquates — par exemple, pour le recrutement, l'embauche et les départs ou départs à la retraite — sont-elles en place afin de créer un mouvement et un roulement de personnel qui conviennent à la nature des travaux à exécuter et aux exigences futures de l'organisation?

Tient-on compte des besoins à long terme de l'organisation ainsi que des besoins et des attentes des employés lorsqu'on établit leurs possibilités et qu'on leur offre des occasions de perfectionnement?

Les travailleurs en place ont-ils les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches avec efficacité et efficacité et pour produire les résultats souhaités?

Les conditions d'emploi — y compris la rémunération et les autres avantages — permettent-elles de développer et de maintenir les compétences de l'ensemble de l'effectif?

La culture organisationnelle et les systèmes de reconnaissance du rendement et de récompenses (intrinsèques et extrinsèques) reconnaissent-ils la compétence et les initiatives de perfectionnement personnelles comme des facteurs qu'il faut encourager et promouvoir?

7. Un effectif qui s'adapte et qui apprend

A. Introduction

Une responsabilité prépondérante et de plus en plus importante pour les gestionnaires est celle de voir à ce que leurs organisations s'adaptent aux conditions et aux circonstances changeantes, tirent des leçons de l'expérience acquise et innovent en vue d'améliorer leur rendement au fil du temps. Les gestionnaires doivent donc prévoir, planifier, gérer et mettre en oeuvre le changement

qui permettra, dans le futur, des économies, des gains d'efficience et d'efficacité — ainsi qu'un meilleur rendement du personnel.

La mise en oeuvre et la gestion du changement est une tâche difficile dans toute organisation, mais elle l'est particulièrement dans les organisations du secteur public. Par exemple, les lois, les frontières organisationnelles, les obstacles culturels, l'intérêt fonctionnel ou public par rapport à la perception des problèmes par les clients, les considérations d'ordre public et les caractéristiques du processus budgétaire peuvent limiter considérablement la capacité de changer ou de gérer efficacement le changement. Par exemple, en 1992, le Bureau a formulé des observations sur la nécessité de rapprocher les pratiques novatrices permettant d'offrir de meilleurs services dans le cadre de contrôle parlementaire existant.

Selon la philosophie traditionnelle, le changement est un processus continu. C'est vrai, mais les *projets de changement* importants doivent avoir un début, un milieu et une fin. Sans but ou objectif et sans mesure quantitative des étapes en cours de route, les efforts déployés pour apporter un changement destiné à améliorer le rendement par rapport aux objectifs peuvent se transformer rapidement en slogans vides de sens. De plus, il faut un processus structuré pour amener un changement important.

Les ouvrages sur la gestion du changement évoquent des principes et des pratiques qui semblent accroître les conséquences favorables. Ces principes et pratiques peuvent fournir aux vérificateurs des secteurs d'intérêt sur lesquels, à la suite d'une analyse prudente, des jugements professionnels peuvent habituellement être portés. La pièce 8 résume certains des principes clés de la mise en oeuvre réussie du changement qui sont recensés dans les publications. La pièce 9 résume certaines des embûches souvent liées à la gestion du changement.

Il existe un certain nombre d'*aspects* ou de *dimensions* sur lesquels on peut agir ou qu'on peut utiliser comme leviers pour amener un changement. Les changements apportés à l'une ou à l'ensemble de ces dimensions ont généralement un effet considérable sur la façon dont les employés travaillent. Au nombre des dimensions qui peuvent servir de levier pour amener un changement se trouvent les suivantes :

Clients

L'organisation pourrait ou devrait voir et segmenter sa clientèle de différentes façons.

Produits et services

Des changements à l'étendue et à la gamme de produits et de services ainsi qu'aux mécanismes de livraison pourraient nécessiter un changement du mode de fonctionnement, par exemple, le recours à l'impartition.

Modes de fonctionnement

Il faudrait peut-être que de meilleures façons de faire le travail soient mises en oeuvre, et que des procédés ou des activités qui n'ajoutent pas de valeur ou qui coûtent trop cher soient éliminées.

Structure et installations

Il faudrait peut-être que les configurations matérielles et organisationnelles soient modifiées ou changées du tout au tout afin de combler les lacunes dans les façons de procéder.

Technologies

L'efficience et l'efficacité peuvent nécessiter des changements de technologies pour la logistique, la communication d'information ainsi que pour la création et la prestation des produits et services.

Ressources humaines et systèmes de ressources humaines

Il se pourrait que différentes ressources humaines soient nécessaires ou que des connaissances, des compétences, des valeurs, des attitudes et des comportements différents soient exigés des ressources humaines. Étant donné que les changements de culture exigent souvent que l'on accorde de la valeur à des dimensions autres que celles du passé, il faut aussi trouver des moyens nouveaux ou différents de récompenser l'effort et le rendement.

Les organisations très performantes composent généralement avec le changement dans toutes ses dimensions, en tenant compte et de la perspective interne et de la perspective externe.

Aussi, il est bon de charger une équipe centrale de gérer et de faciliter le changement du début à la fin. Les membres de l'équipe doivent avoir des compétences et des styles personnels différents, ils doivent être « dynamiques » et être considérés par les autres comme des modèles et des dirigeants dignes de confiance et réfléchis.

Un autre ingrédient des projets de changement réussis est une saine gestion de projets ainsi qu'une surveillance et une mesure solides et régulières des progrès. Les mesures du rendement sont importantes pour deux raisons. D'abord, elles en disent long sur ce qui est considéré comme étant important. Ce qui est mesuré est fait! Ensuite, si les mesures de rendement sont conçues, communiquées et comprises correctement, elles facilitent grandement la mise en oeuvre du changement.

Les organisations très performantes cherchent souvent à devenir des *organisations évolutives*, où la réceptivité et l'adaptation font partie de la culture et constituent une caractéristique du comportement des employés, et où le changement est permanent.

Pièce 8 : PRINCIPES CLÉS DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Faire face à la réalité. Penser que ce que l'on a construit durera est une idée qui séduit. Toutefois, la réalité est que de nouveaux modèles surgissent, minant l'efficacité des pratiques courantes.

Focaliser sur les contextes stratégiques. Savoir où investir dans le changement – où chercher un rendement amélioré. Grâce à des analyses approfondies, se concentrer sur les secteurs où les retombées sont les plus importantes.

Demander un mandat fort. Le changement doit être appuyé par un mandat fort de la haute direction, amplifié par la voix des clients.

Délimiter l'étendue avec intelligence. Un projet dont l'étendue est trop limitée peut n'aboutir à rien. Un projet dont l'étendue dépasse la sphère d'influence du « défenseur » du changement peut être voué à l'échec. Chercher surtout à améliorer le rendement de façon mesurable, là où ça compte.

Faire valoir de bons arguments en faveur du changement. La nécessité du changement n'est pas aussi évidente pour tout le monde – y compris les employés. Aussi, les arguments en faveur du changement doivent être solides et constamment renforcés.

Laisser les clients dicter le changement. Rigoureusement examinés, les besoins des clients sont un puissant agent de changement.

Connaître les parties intéressées. Des personnes et des groupes puissants – y compris les employés – trouvent leur intérêt dans le changement. Les besoins et les motifs des diverses parties intéressées doivent être segmentés, compris et hiérarchisés.

Communiquer de façon continue. Les arguments en faveur du changement et le style des communications doivent rejoindre toutes les parties intéressées, et en particulier celles qui doivent changer. Des messages clairs et succincts seront compris. Des messages honnêtes seront crus.

Réorganiser les mesures de rendement. Élaborer la vision et concevoir ensuite de nouvelles mesures conformes aux stratégies et aux objectifs de changement. Abolir les anciennes mesures si nécessaire.

Utiliser tous les leviers de changement. Un changement de grande envergure peut se concrétiser seulement si tous les leviers de changement sont amenés à agir de façon concertée.

Penser gros. Dans beaucoup de projets, on pense surtout « petit », ce qui donne des résultats prévisibles. Les gens ont besoin de sentir qu'ils peuvent laisser libre cours à leurs pensées, exprimer des idées qui peuvent ne mener à rien pour arriver à quelques idées qui mèneront à quelque chose.

Se servir de la diversité comme d'un levier. Compter sur de multiples sources, disciplines, cultures et genres de personnes. Souvent, il est difficile de penser à des sources de l'extérieur » puisque nous avons construit la « maison » et qu'à l'époque, c'était une « maison » solide.

Élargir les compétences. Investir dans le capital humain. Élargir les compétences techniques et décisionnelles, les compétences en solution de problèmes et les capacités de chef de ceux et celles qui se trouvent « dans les tranchées ». Faire de l'acquisition de compétences une mesure de rendement pour chaque employé.

Planifier. Élaborer un plan d'action documenté et détaillé pour le changement, qui couvre toutes les principales interventions y compris les processus, les systèmes, les ressources humaines, la culture, la structure et les besoins de formation.

Intégrer les initiatives de changement. Un ensemble non planifié d'initiatives de changement favorisera une concurrence acerbe à l'égard des ressources, embrouillera les employés et atténuera l'influence positive du changement. Par conséquent, il est bon de maintenir une justification uniforme et intégrée pour tout le processus de changement.

Adapté de *Better Change: Best Practices for Transforming Your Organization*, Price Waterhouse, 1995, publié par Irwin, New York, NY.

Pièce 9 : EMBÛCHES SOUVENT LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Manque d'engagement de la part de la haute direction. Les gestes en disent plus que les mots. Beaucoup d'initiatives de changement ont échoué parce que la haute direction ne donne pas l'impression de faire ce qu'elle dit. La haute direction doit s'engager de façon visible – par des actions non équivoques – et montrer qu'elle est sérieuse à l'égard du changement souhaité. La constance à long terme est une mesure de cet engagement.

Incapacité d'obtenir rapidement des résultats concrets. Il faut obtenir rapidement des résultats, ne serait-ce que pour préserver l'espoir et l'enthousiasme. Il est trop risqué de faire de gros investissements qui impliquent de longs délais de livraison sans résultats rapides.

Déluge de détails. On perd les gens lorsqu'on décrit de futures réalisations dans tous les détails. La simplification des questions complexes permet aux personnes les plus touchées de comprendre ce qui est recherché.

Mauvaise gestion des attentes et de la communication. En période de changement, les rumeurs peuvent se propager comme une traînée de poudre. De plus, les premières attentes peuvent être irréalistes ou trop élevées. Les attentes doivent être gérées, et les communications qui favorisent un dialogue direct entre les personnes qui sont responsables de la mise en oeuvre du changement et celles qui doivent le subir sont généralement considérées comme étant plus efficaces que les autres formes de communications.

Tout est prioritaire. Dans la vie, il y a plein de choix à faire, tout comme dans les projets de changement. Tout ne peut pas être prioritaire.

Les anciennes mesures de rendement bloquent le changement. Même si ce qui est mesuré n'est plus pertinent, il se peut qu'on continue à le faire. Les mesures de rendement doivent à tout le moins être mises en question, puis abolies si nécessaire.

Des projets concurrents risquent de faire échouer le changement. Il n'est pas nécessaire que les gens aient à se mesurer les uns aux autres pour protéger leur territoire, leurs programmes ou même leurs méthodes et modalités de changement. C'est toutefois ce qui peut se produire si la raison d'être générale des projets de changement apparemment disparates n'est pas établie et communiquée. Les projets de changement doivent être gérés de manière stratégique et concertée.

Les besoins du public et des clients ne sont pas pris en considération. Peu d'organisations analysent systématiquement ce que le public et les clients veulent sur le plan du rendement. Le fait qu'elles soient attentives aux besoins du public et des clients peut contribuer grandement à expliquer l'efficacité de certaines organisations.

Les employés ne sont pas entendus. Rallier les employés en les faisant participer à la création et à la mise en oeuvre du changement peut sembler évident, mais beaucoup de projets de changements qui ont échoué révèlent que cela ne s'était pas fait.

La haute direction veut aider, mais elle ne sait pas comment. Le risque d'échec est accru s'il n'y a pas un défenseur aux niveaux supérieurs qui s'engage à mener le projet à bien. Les bonnes intentions ne suffisent pas. S'impliquer veut parfois dire renoncer à certaines choses. Ne pas renoncer à ces choses envoie le mauvais message, ce qui peut faire échouer le projet.

La philosophie traditionnelle peut être mortelle. Un bon changement veut dire qu'on a fait une analyse solide et sérieuse fondée sur des faits, pas seulement qu'on a suivi la dernière mode en gestion. Par exemple, habiliter sans fournir les objectifs ou les connaissances et la formation appropriées peut être désastreux.

Composition de l'équipe. Ne pas avoir une équipe talentueuse, diversifiée et respectée, composée de parties intéressées, peut occasionner un échec qui se manifestera trop tard pour être corrigé.

« **Qu'est-ce que j'en tirerai?** » Cela n'est pas clair; le changement est personnel. Personne ne change pour le bien de l'organisation. Les gens – y compris les employés – sont plus susceptibles d'accepter et d'appuyer le changement s'ils y trouvent leur compte.

B. Critère

L'effectif se voit offrir des occasions d'acquérir des expériences de travail, des connaissances et des compétences et de tirer des leçons de l'expérience et de l'expérimentation de manière à améliorer son rendement avec le temps tout en s'adaptant aux circonstances changeantes.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

L'effet du changement prévisible sur l'entité n'est ni connu, ni évalué; les résultats obtenus sont différents des attentes; le programme, le produit, le service ou les technologies sont dépassés; on néglige de consulter systématiquement les clients et les autres parties intéressées sur l'évolution des besoins; on ne sollicite pas l'opinion des employés sur les projets de réforme; on ne reconnaît ni ne récompense les pratiques novatrices; le changement se heurte à une résistance systématique et considérable de nombreuses sources, y compris les principaux acteurs; les raisons du changement ne sont pas connues ni comprises; il n'existe pas d'objectifs clairs pour les grands projets de réforme; il n'existe pas de structure ni de processus efficaces pour gérer les projets de réforme importants; il n'existe pas de programmes pour composer avec la résistance au changement; il y a confusion parmi les parties intéressées quant à l'orientation et à la nature du changement; on ressent beaucoup de stress ou d'insécurité face à l'avenir.

D. Questions à considérer

Les ressources humaines les plus vraisemblablement touchées par le changement envisagé – y compris les employés – reconnaissent-elles le besoin de changement?

Sait-on clairement ce qu'il y a à modifier ou, encore, est-ce que le problème a été bien défini et s'est-on entendu sur la définition donnée?

Des objectifs stratégiques appropriés et des objectifs clairs ont-ils été fixés pour les grands projets de changement et le moment est-il bien choisi, compte tenu tant de l'environnement interne qu'externe – y compris l'environnement politique?

A-t-on bien expliqué et fait comprendre aux parties intéressées – y compris les employés – les arguments en faveur du changement, la nature du changement proposé et les mesures qui seront utilisées pour déterminer le niveau de succès du changement?

La légitimité des personnes chargées de diriger le processus de changement est-elle établie et acceptée par les parties intéressées – y compris les employés?

L'approche et les méthodes proposées pour les projets de changement ont-elles fait leur preuve et ont-elles de la crédibilité auprès des employés et des autres parties intéressées?

Les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ont-elles été bien préparées au changement?

Les responsables du projet de changement ont-ils déterminé les obstacles au changement – y compris les préoccupations des employés?

Existe-t-il des programmes appropriés pour composer avec la résistance au changement – y compris la résistance des employés – programmes qui chercheraient à réduire cette résistance au minimum et à exercer des pressions dans la bonne direction?

A-t-on réussi à obtenir une masse critique de partisans du changement envisagé – notamment parmi les employés? Existe-t-il des mesures pour faire en sorte que cette masse critique soit maintenue et élargie?

Existe-t-il des mécanismes redditionnels clairs à l'égard de la gestion du processus de changement et de la concrétisation du changement souhaité?

Existe-t-il un plan d'action suffisamment détaillé pour les grands projets de changement? Par exemple, les plans tiennent-ils suffisamment compte des répercussions financières, des responsabilités de mise en oeuvre et des mécanismes de supervision, de coordination, de suivi et de contrôle?

Les responsables du projet de changement disposent-ils de pouvoirs suffisants pour arriver aux résultats souhaités?

Est-ce que des rapports axés sur les progrès et les résultats adéquats sont produits et communiqués aux diverses parties intéressées – y compris les employés?

Les rapports et les réactions sont-ils analysés dans le dessein de rendre les communications plus efficaces, de cerner les problèmes et les leçons apprises et de signaler de nouvelles orientations ou d'ajuster le rythme si nécessaire?

Est-ce qu'on soutient la motivation et le moral des employés pendant le projet de changement? Les mesures établies à cette fin sont-elles appropriées?

Dans les cas où il y a plus d'un grand projet de changement en cours, les projets sont-ils gérés d'un point de vue stratégique et sont-ils intégrés et coordonnés de façon adéquate?

Les parties intéressées – et les employés – ont-elles l'impression que le changement est géré avec efficacité et efficacité?

Le changement : une occasion d'apprendre

Encourage-t-on les ressources humaines de l'organisation à tirer des leçons de l'expérience – y compris des erreurs et des échecs – et à trouver des façons novatrices d'améliorer le rendement?

Les employés voient-ils le changement comme une source de possibilités plutôt que comme une menace?

Est-ce qu'on encourage activement les ressources humaines à acquérir de nouvelles compétences, à expérimenter, à participer à des projets pilotes ou à faire des suggestions?

Les résultats de l'apprentissage individuel ou les « meilleures pratiques » sont-ils communiqués à toute l'organisation?

L'organisation est-elle ouverte aux divers points de vue et aux nouvelles idées des employés ainsi qu'aux nouveautés qui viennent de l'extérieur?

L'organisation fait-elle l'analyse comparative des meilleures pratiques afin d'apprendre des autres?

Les employés cherchent-ils à découvrir et à régler les causes des problèmes plutôt qu'à en atténuer les symptômes?

Les ressources humaines de l'organisation mettent-elles en question et réévaluent-elles le but de l'organisation, les relations de cette dernière avec ses clients et les façons de s'améliorer?

8. Un effectif productif

A. Introduction

Le mot « productivité » peut être un terme général qui englobe une foule de concepts liés à l'amélioration organisationnelle. Par exemple, il peut vouloir dire *qualité, excellence, croissance, compétitivité* ou même *efficacité*. Mais il a aussi une définition plus étroite et plus précise.

Au sens étroit du mot, la productivité peut être définie comme étant le rapport entre les intrants et les extrants d'un processus. Une définition un peu plus large et peut-être plus utile du terme englobe une préoccupation constante de la part des individus d'améliorer la productivité. Lorsque la prestation des produits et services se fait de façon rentable et que les responsables de cette prestation ont la motivation de chercher à s'améliorer constamment, on dit qu'il s'agit d'un effectif « productif ». Dans ce sens, la productivité est une force d'amélioration dans le temps, chargée de valeurs, selon laquelle il est inévitable que le milieu soit en constante mutation. Selon ce concept, il n'existe pas de niveau optimal de productivité qui, une fois atteint, est à jamais considéré comme un point d'arrivée. La productivité devient tout simplement un effort constant en vue de mieux faire les choses.

Aussi, même si au niveau des processus, la productivité englobe clairement les notions d'économie, d'efficience et d'efficacité, il est plus utile et réaliste de la considérer comme si elle comportait aussi une dimension supplémentaire, à savoir que les ressources humaines s'engagent dans une recherche constante de l'amélioration de la qualité.

L'amélioration de la productivité ne se produit pas en vase clos. C'est la conséquence de la planification stratégique systématique axée sur la clientèle et sur les résultats et de la mesure, de la surveillance et de la communication uniformes des réalisations.

Les systèmes et les pratiques qui insufflent et favorisent une productivité améliorée affichent les caractéristiques suivantes :

ils sont *élaborés par les parties intéressées* (c.-à-d. les clients, les fournisseurs et les employés de tous les niveaux) et sont fortement axés sur la clientèle et les résultats;

tous les processus clés sont mesurés *en amont et en aval*;

ils comportent des mesures *techniquement solides et éprouvées* qui sont bien comprises et communiquées;

ils comportent des mesures financières et non financières *équilibrées* (p. ex., satisfaction du client, indicateurs de qualité, utilisation du matériel et respect du calendrier) qui permettent aux ressources humaines des divers niveaux de l'organisation de comprendre ce qui se passe;

la collecte des données se fait de façon uniforme à tous les niveaux de l'organisation;

ils comportent des *analyses comparatives* qui sont planifiées et exécutées de façon systématique;

les *analyses comparatives* permettent d'évaluer les produits, les services et les processus de travail des organisations qui sont reconnues comme étant représentatives des meilleures pratiques;

les *employés* de tous les niveaux reçoivent de la *rétroaction* sur le rendement mesuré;

des *employés habilités* sont en mesure d'agir et de changer les processus;

le *partage des gains* assure mesures incitatives et motivation.

La simple mesure de la productivité ne produit pas une amélioration. Le type approprié de mesure ouvre l'organisation à une auto-analyse visible, objective, juste et équitable, et donc saine et constructive pour les ressources humaines touchées. Une organisation qui se mesure elle-même aura tendance à afficher des coûts plus bas, à mettre moins de temps pour répondre aux clients, à appliquer des normes de service plus exigeantes, à avoir des employés fonceurs et plus sûrs d'eux, à mieux intégrer les processus tant à l'interne qu'avec les parties intéressées de l'extérieur et les fournisseurs, à être plus à même de s'attaquer aux coûts et de promouvoir la valeur ajoutée, et à avoir des plans d'avenir plus clairs.

(Note : Le Bureau encourage les vérificateurs à consulter son *Guide de vérification sur l'efficience*, car il y a des liens importants entre la productivité, l'efficience et la gestion des ressources humaines.)

B. Critère

L'effectif est organisé et géré de manière à assurer la meilleure utilisation possible des connaissances et des compétences individuelles et collectives et il bénéficie de l'information, des outils, des pouvoirs, du soutien et des mesures incitatives nécessaires pour obtenir rapidement des résultats, et ce, de façon rentable.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Les coûts de main-d'oeuvre étant élevés, les coûts unitaires sont plus élevés que dans des organisations semblables; la productivité des travailleurs est plus basse que dans des organisations semblables; la productivité individuelle ou collective n'est pas mesurée alors

qu'elle pourrait l'être; la satisfaction des « clients » ou des utilisateurs n'est ni connue, ni mesurée; il n'existe pas de mesures incitatives financières et non financières pour le rendement exemplaire; les employés n'ont pas les outils, la formation, l'information – y compris le niveau de rendement atteint – ni les pouvoirs adéquats pour prendre des décisions en temps utile; il existe des différences importantes entre les conventions collectives de l'organisation et celles d'organisations semblables; les ratios des gestionnaires au personnel opérationnel ou des spécialistes fonctionnels au personnel opérationnel sont élevés; les coûts des unités fonctionnelles sont plus élevés que dans les organisations semblables; les processus sont plus lents et plus chers que ceux d'autres organisations semblables.

D. Questions à considérer

La productivité est-elle appréciée dans l'organisation?

Là où la productivité est importante, est-elle mesurée de façon uniforme et systématique?

Existe-t-il des mécanismes pour communiquer de la rétroaction aux employés?

Les employés peuvent-ils faire les changements nécessaires pour améliorer leur rendement ou celui de leur unité de travail? (Sont-ils habilités?)

Les mesures de la productivité sont-elles exhaustives et, en général, complètes, bien comprises et prises au sérieux?

Des mesures ont-elles été prises pour vérifier si les mesures de la productivité étaient appropriées?

Les mesures de productivité englobent-elles tant le niveau de rendement que les tendances générales?

Existe-t-il des sanctions et des récompenses liées à la productivité?

L'organisation sait-elle si son rendement à l'égard d'activités ou de processus spécifiques est pire ou meilleur que celui d'organisations semblables?

9. Un effectif responsable des résultats

A. Introduction

Une définition moderne de l'obligation de rendre compte peut se lire comme suit : *Une relation fondée sur l'obligation de démontrer un rendement et d'en assumer la responsabilité à la lumière de prévisions de rendement convenues.* Cette définition comporte de nombreuses implications, dont les suivantes :

Deux parties ou plus participent à une relation ou à une entente en vue d'une fin donnée.

La relation suppose une exigence pour au moins l'une des parties.

La relation suppose que l'on rend compte et que l'on répond proactivement des réalisations, et ce, d'une façon suffisamment visible.

Elle attire l'attention sur les concepts de gestion axée sur le rendement et sur les résultats obtenus, y compris l'application régulière des règles, le traitement équitable, etc.

La comparaison entre le rendement réel et les prévisions n'est ni aveugle ni mécanique; les circonstances doivent être prises en considération.

Il y a entente ou accord (par exemple, souvent un accord tacite d'intégrité et d'honnêteté) entre les parties relativement à ce qui doit être accompli.

La relation a pour objet de couvrir une vaste gamme de ce à quoi on peut s'attendre dans une relation redditionnelle, que ce soit atteindre des résultats précis, répondre à des objectifs généraux ou adhérer à des valeurs communes.

L'obligation de rendre compte est un principe fondamental des organisations modernes. Par exemple, dans une entreprise, le conseil d'administration doit rendre compte des résultats aux actionnaires. À l'intérieur de l'entreprise, les gestionnaires doivent rendre des comptes au chef de la direction qui, à son tour, doit rendre compte de la gestion de l'entreprise au conseil d'administration.

L'obligation de rendre compte a donc deux dimensions : une dimension externe et une dimension interne. Même si elles peuvent être liées à différents ensembles de résultats et d'indicateurs de rendement, les dimensions externe et interne sont présentes dans chaque organisation.

L'obligation de rendre compte est aussi un principe fondamental dans le secteur public. Par exemple, l'obligation de rendre compte est un principe fondamental de notre régime gouvernemental parlementaire. Selon ce principe, le gouvernement doit rendre compte de ses actions au Parlement. Ainsi, les ministres doivent individuellement et collectivement rendre compte au Parlement non seulement de leurs propres actions, mais aussi des actions des personnes qui travaillent dans les ministères et organismes sur lesquels ils exercent un pouvoir direct. Il s'agit de la dimension externe de l'obligation de rendre compte.

L'obligation de rendre compte dans les organisations du secteur public a aussi une dimension interne. Par exemple, au sein du gouvernement, il existe aussi divers mécanismes redditionnels complexes qui régissent les relations entre les fonctionnaires, le sous-ministre, le ministre, les ministres du Conseil du Trésor, le premier ministre et, par leur intermédiaire, les ministères et organismes centraux. Par exemple, aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), il appartient aux ministres du Conseil du Trésor d'établir les politiques du personnel et à chaque ministère de rendre compte de la mise en oeuvre et de l'application de ces politiques.

Pour que la reddition des comptes fonctionne efficacement, un certain nombre de conditions doivent être respectées. Il faut notamment :

que les rôles et les responsabilités soient clairs;

- que le rendement attendu soit clair;
- que les attentes et les capacités soient équilibrées;
- que les comptes rendus soient crédibles;
- que l'examen et les mesures correctives soient raisonnables.

Enfin, l'obligation de rendre compte doit relever de *ressources humaines* précises et clairement identifiables – de personnes ou de groupes précis de personnes (conseil d'administration, etc.). Sans cette dimension humaine, l'obligation de rendre compte ne peut tout simplement pas exister.

B. Critère

Les rôles, les responsabilités et le rendement attendu de l'effectif – au niveau de la personne aussi bien que de l'équipe ou de l'organisation – sont clairement définis et compatibles avec les capacités; le rendement obtenu est communiqué et examiné, et, si nécessaire, des mesures correctives sont prises.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Les résultats obtenus diffèrent considérablement des attentes; les rôles et les responsabilités sont interprétés différemment; le rendement attendu n'est pas clairement défini et il ne fait pas l'objet d'ententes; il n'existe pas de compte rendu crédible du rendement; il existe des écarts importants entre les responsabilités et le rendement attendu, et les pouvoirs et les outils fournis; les ressources humaines ne sont pas prêtes à accepter d'être responsables des résultats; les mesures de rendement ne sont pas appropriées.

D. Questions à considérer

L'obligation de rendre compte est-elle une valeur importante de l'organisation?

L'organisation respecte-t-elle les exigences législatives et les autres exigences externes applicables à la gestion des ressources humaines (présentation de rapports appropriés en temps voulu, respect des exigences relatives à la santé et à la sécurité ou à l'équité en matière d'emploi, respect de la politique du gouvernement sur les restrictions salariales, traitement juste et équitable des ressources humaines, etc.)?

Existe-t-il un cadre redditionnel clair pour l'évaluation du rendement et la mesure des résultats obtenus – y compris les résultats attendus en matière de gestion des ressources humaines – au sein de l'organisation? Voici les facteurs à prendre en considération :

Les rôles et les responsabilités à l'égard des résultats – y compris la gestion des ressources humaines – sont-ils clairement définis (par exemple, les rôles et les responsabilités des gestionnaires et du service du personnel sont-ils clairs)?

Le rendement attendu a-t-il fait l'objet d'une entente et a-t-il été communiqué clairement – y compris les attentes en matière de gestion des ressources humaines?

Est-ce que les ressources humaines connaissent, comprennent et acceptent leurs responsabilités, le rendement attendu et la façon dont leur rendement sera mesuré?

Les gestionnaires et les autres employés sont-ils dotés de pouvoirs suffisants pour obtenir les résultats attendus – y compris les attentes de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines?

Le rendement est-il mesuré et communiqué fréquemment? Cela comprend-il le rendement par rapport aux attentes en matière de gestion des ressources humaines?

Le système de gestion du rendement met-il l'accent sur le rendement critique plutôt que sur des petits détails ou simplement les processus?

Est-ce que le rendement – y compris le rendement en matière de gestion des ressources humaines – est examiné et sanctionné (c.-à-d. reconnu et récompensé ou, s'il est insatisfaisant, traité comme il se doit)?

Existe-t-il des mesures incitatives financières et non financières, implicites et explicites, efficaces pour améliorer le rendement?

10. Un milieu de travail sécuritaire et habilitant

A. Introduction

Un milieu de travail sain renforce les bonnes relations, le respect des personnes et la diversité des valeurs, s'accommode des différences et favorise des communications efficaces. C'est un milieu sécuritaire, juste et libre de discrimination et de harcèlement. Il favorise la satisfaction et la croissance professionnelle de chaque employé, permettant aux ressources humaines – individuellement et collectivement – d'utiliser toutes leurs capacités en vue d'obtenir les résultats souhaités.

Le milieu de travail est influencé par de nombreux facteurs dont le genre de leadership exercé par la direction, les forces et les faiblesses de l'effectif – y compris ses compétences globales – et les conditions de travail matérielles. Par exemple, le genre de leadership exercé peut influencer considérablement sur la portée et la nature de l'engagement des employés et sur leur participation aux décisions. Il peut aussi avoir un effet sur le degré d'habilitation et de motivation des ressources humaines. Les compétences de l'effectif influent sur sa capacité d'obtenir les résultats souhaités et de changer et, par conséquent, sur sa réaction aux facteurs internes et externes. Les conditions de travail matérielles ont une incidence sur les besoins et le confort des personnes et sur les aspects santé et sécurité. En bref, le milieu de travail résulte de nombreuses influences combinées qui agissent fortement les unes sur les autres.

L'évaluation de la qualité du milieu de travail se fait plus facilement si on la décompose en cinq sous-éléments, à savoir :

santé et sécurité,
engagement et participation des employés;
habilitation;
reconnaissance du rendement;
moral.

B. Critère

Le milieu de travail est sécuritaire – d'un point de vue tant matériel que psychologique et émotif – et favorise la motivation et l'engagement des employés à obtenir des résultats et à améliorer le rendement, tout en tenant compte du fait que chacun a besoin de satisfaction au travail.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Les accidents, les blessures ou les maladies d'ordre professionnel sont nombreux et fréquents; il se produit beaucoup d'incidents ou d'occasions où il s'en faut de peu; les risques pour la santé et la sécurité ne sont pas déterminés; il n'existe pas de structure ou de processus de consultation pour traiter les questions liées au milieu de travail; le taux d'absentéisme est plus élevé que dans des organisations semblables; le taux de roulement du personnel clé est élevé ou l'organisation n'arrive pas à recruter des candidats de haut calibre même si elle offre une rémunération adéquate; l'équilibre entre les responsabilités et les pouvoirs n'est pas approprié; il y a beaucoup de plaintes, de griefs ou d'appels; les employés n'ont pas accès aux outils, à l'information ou à la formation appropriés pour exécuter certaines tâches importantes; la faible productivité fait que les coûts des services ou des produits sont élevés; la centralisation excessive des pouvoirs ralentit énormément la prise de décisions; il n'existe pas d'information véritable sur la situation des employés ou le climat de travail; il est manifeste que les employés font la grève du zèle.

D. Questions à considérer

Santé et sécurité

Le milieu de travail est-il sain, écologique et sécuritaire, et assure-t-il un niveau de risque acceptable pour le bien-être matériel, psychologique et émotif des employés, tout en tenant compte de la nature du travail à faire?

Le milieu de travail et les conditions de travail répondent-ils aux exigences législatives en matière de santé et de sécurité – p. ex., les exigences du *Code canadien du travail*, s'il y a lieu - et aux préoccupations environnementales?

Les attentes et l'engagement de l'organisation à cet égard sont-ils clairs?

Est-ce que l'organisation surveille et analyse son rendement par rapport à la fréquence ou à la gravité des accidents, à l'absentéisme et aux autres indicateurs de rendement liés au milieu de travail?

Dans quelle mesure le rendement de l'organisation se compare-t-il à celui d'organisations semblables ou performantes?

Les mesures correctives nécessaires sont-elles prises et des améliorations sont-elles apportées?

Existe-t-il des mécanismes pour recueillir et traiter les inquiétudes ou les plaintes des employés au sujet de divers aspects du milieu de travail? Ces mécanismes sont-ils efficaces et sont-ils perçus comme tels par les employés?

Engagement et participation des employés

Les employés participent-ils à certains aspects de l'élaboration des politiques et de la formulation des stratégies (y compris la détermination des buts et des objectifs organisationnels), particulièrement de ceux qui risquent de les toucher?

Les projets d'amélioration de la qualité – y compris la sollicitation de propositions, la tenue de cercles de qualité et la mise en oeuvre du changement – prévoient-ils la participation et l'engagement actifs des employés?

Les employés participent-ils assez à l'évaluation de rendement, au processus de promotion et à la planification de carrière?

Habilitation

Les responsabilités qui sont assignées et la capacité de rendement sont-elles équilibrées?

Les pouvoirs et les responsabilités sont-ils bien équilibrés?

Règne-t-il un climat propice à la délégation, à l'initiative et à l'innovation?

Est-ce que le milieu de travail et le climat organisationnel encouragent, motivent et amènent les travailleurs à s'engager à atteindre les buts, les objectifs et les résultats souhaités?

L'organisation fournit-elle les outils appropriés – y compris l'équipement, la formation et les possibilités de perfectionnement et d'apprentissage – pour appuyer l'habilitation des employés?

Reconnaissance du rendement

Les employés sentent-ils que leur travail est apprécié et reconnu et qu'ils contribuent à des résultats concrets, comme des produits et la satisfaction des besoins des clients?

Le rendement – individuel et collectif – est-il reconnu rapidement ou récompensé adéquatement par la direction?

Le mauvais rendement et les employés problèmes sont-ils traités de façon appropriée et en temps opportun? Les employés les perçoivent-ils comme tels?

Moral

L'organisation ou la division du travail procure-t-elle aux employés une gamme de tâches stimulantes, intéressantes et adéquates, qui font appel à leur intelligence et qui engagent leurs connaissances et leurs compétences tout en leur assurant des possibilités d'apprentissage?

Existe-t-il, parmi les employés ou les groupes d'employés, et entre les employés (et leurs représentants élus dans le milieu de travail) et la direction, des communications ou des relations de travail efficaces et efficaces ou un climat de coopération?

Les ressources humaines sont-elles engagées – individuellement ou collectivement – à l'égard du but de l'organisation et y travaillent-elles de pair avec d'autres parties intéressées?

Le milieu de travail est-il respectueux des ressources humaines et libre de discrimination?

Le milieu de travail permet-il un traitement juste et équitable de tous les travailleurs?

Les besoins individuels et collectifs de l'effectif à l'égard d'un milieu de travail satisfaisant sont-ils pris en considération?

Est-ce que les considérations humaines sont incorporées de façon appropriée et équilibrée dans les décisions et les actions de la direction?

Est-ce que les modalités de travail flexibles sont suffisantes (p. ex., télétravail, horaire flexible, etc.) pour permettre aux employés d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales?

Utilise-t-on des sondages ou d'autres méthodes adéquates pour mesurer périodiquement la satisfaction des employés? Si oui, ces sondages et méthodes sont-ils bien conçus, tenus secrets, analysés par une partie indépendante; les résultats sont-ils communiqués ouvertement et les mesures de suivi nécessaires sont-elles prises?

11. Un effectif éthique

A. Introduction

Les citoyens s'attendent à ce que le gouvernement et les fonctionnaires soient intègres. L'intégrité est particulièrement importante pour l'établissement et le maintien d'une relation de confiance entre le public et le gouvernement, les institutions gouvernementales et les fonctionnaires. Cette confiance est particulièrement ancrée dans la profonde croyance que les fonctionnaires feront passer l'intérêt public bien avant leur propre intérêt dans toutes leurs actions et activités. Le comportement des fonctionnaires – comment les ressources humaines agissent et comment leurs actions sont perçues – doit convenir à la nature de l'activité et respecter les valeurs et les principes qui régissent la gestion dans la fonction publique régulière et dans les sociétés d'État.

L'éthique s'applique à toute situation où un tort pourrait être causé à une personne, à un groupe de personnes ou à une organisation – notamment à son image ou à sa crédibilité. Un comportement éthique suppose l'existence de normes et d'attentes sociales identifiables et

acceptables, qui peuvent découler de grands principes comme la prudence et la probité ou être prescrits explicitement par des instruments comme les politiques ou les codes de déontologie. Sur le plan des procédures, il s'agit d'un processus qui permet de déterminer des normes de conduite éthique raisonnables pour une activité donnée et de tenter de régler les conflits réels ou possibles qui surgissent dans la pratique.

Les questions d'éthique couvrent une foule d'activités, allant de la fraude et de l'abus de confiance – qui constituent des infractions en vertu du *Code criminel* – au conflit d'intérêts, au harcèlement des employés, aux activités après-mandat et à bien d'autres activités. Traditionnellement, les gouvernements ont utilisé une vaste gamme d'instruments pour s'assurer explicitement que les fonctionnaires connaissent le comportement qu'on attend d'eux ou pour signaler les comportements qui peuvent être inappropriés ou inacceptables. Parmi ces instruments se trouvent les lois, les codes de déontologie, les politiques, les lignes directrices et les serments de fidélité et de discrétion. D'autres valeurs de la fonction publique qui régissent le comportement, comme la prudence, la probité et l'obligation de diligence raisonnable, sont intrinsèques à la notion de fonction publique et découlent de la *Charte des droits et libertés*, de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, de la common law et des grands principes de conduite morale.

La pièce 10 présente certains des principes contenus dans le *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*.

Dans certains cas, le gouvernement a mis en place des structures organisationnelles ou créé des postes pour traiter certaines questions. Par exemple, le gouvernement a créé le poste de conseiller en éthique pour conseiller les parlementaires et le premier ministre, et le poste de directeur adjoint de l'enregistrement pour traiter les situations éventuelles de conflit d'intérêts et l'enregistrement des lobbyistes. La pièce 11 regroupe certaines questions éthiques liées à ces genres d'activité.

Il est reconnu que le comportement dans les organisations peut généralement être conditionné par un certain nombre de facteurs liés au milieu externe — par exemple l'industrie — ou au milieu interne — par exemple la structure et les systèmes de contrôle — et à la gestion.

Pièce 10 : PRINCIPES CLÉS DES LIGNES DIRECTRICES SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊT ET L'APRÈS-MANDAT

Normes en matière d'éthique. Le titulaire de charge publique agit avec honnêteté ainsi que selon des normes supérieures en matière d'éthique de façon à préserver et à faire croître la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité du gouvernement.

Examen public. Le titulaire de charge publique doit exercer ses fonctions officielles et organiser ses affaires personnelles d'une manière si irréprochable qu'elles puissent résister à l'examen le plus minutieux; pour s'acquitter de cette obligation, il ne lui suffit pas simplement d'observer la loi.

Prises de décisions. Le titulaire de charge publique doit, dans l'exercice de ses fonctions officielles, prendre toute décision dans l'intérêt du public tout en considérant le bien-fondé de chaque cas.

Intérêts personnels. Outre ceux qui sont autorisés par le présent code, le titulaire de charge publique ne doit pas conserver d'intérêts personnels sur lesquels les activités gouvernementales auxquelles il participe pourraient avoir une influence quelconque.

Intérêt public. Dès sa nomination, le titulaire de charge publique doit organiser ses affaires personnelles de manière à éviter les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents; l'intérêt public doit toujours prévaloir dans les cas où les intérêts du titulaire entrent en conflit avec ses fonctions officielles.

Cadeaux et avantages. Mis à part les cadeaux, les marques d'hospitalité et les autres avantages d'une valeur minime, il est interdit au titulaire de charge publique de solliciter ou d'accepter le transfert de valeurs économiques, sauf s'il s'agit de transferts résultant d'un contrat exécutoire ou d'un droit de propriété.

Traitements de faveur. Il est interdit au titulaire de charge publique d'outrepasser ses fonctions officielles pour venir en aide à des personnes, physiques ou morales, dans leurs rapports avec le gouvernement, lorsque cela peut donner lieu à un traitement de faveur.

Position d'initié. Il est interdit au titulaire de charge publique d'utiliser à son propre avantage ou bénéfice des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas accessibles au public.

Biens du gouvernement. Il est interdit au titulaire de charge publique d'utiliser directement ou indirectement les biens du gouvernement, y compris les biens loués, ou d'en permettre l'usage à des fins autres que les activités officiellement approuvées.

Après-mandat. À l'expiration de son mandat, le titulaire de charge publique a le devoir de ne pas tirer un avantage indu de la charge publique qu'il a occupée.

Pièce 11 : QUELQUES QUESTIONS ÉTHIQUES PAR GENRES D'ACTIVITÉ

Gestion générale

Abus de confiance
Dénonciation
Utilisation d'information de première main
Usage abusif d'information, de matériel ou de biens
Usage abusif des pouvoirs
Allégations fallacieuses
Vol
Fraude

Gestion des ressources humaines

Népotisme
Discrimination
Harcèlement (sexuel ou autre)
Activités antisyndicales
Usage abusif des pouvoirs
Menaces de violence
Divulgarion de renseignements confidentiels et atteinte à la vie privée
Négociation de mauvaise foi
Abus d'avantages liés à l'emploi

Marketing

Publicité mensongère
Présentation trompeuse de produit
Exploitation en raison du sexe ou de la race
Violation de la vie privée des consommateurs
Activités paraprofessionnelles inappropriées

Passation de marchés et ventes

Fixation des prix

Tromperie ou information trompeuse
Cadeaux ou spectacles
Pots-de-vin ou commission occulte
Pratiques d'adjudication inappropriées
Remise de faveurs ou réciprocité avec des amis
Fractionnement de marchés
Ingérence politique ou administrative inappropriée

Finances

Critères de prêt discriminatoires
Rééchelonnement de dette trompeur
Forclusions abusives
Collusion
Transaction d'initiés
Conflit d'intérêt
Manque d'indépendance
Manque de prudence et de probité
Intérêt financier personnel inapproprié

Systèmes d'information

Divulgarion d'information privée
Contrefaçon
Collecte illégale de renseignements
Arrangements d'impartition abusifs

Conseils en matière de politique et d'élaboration de politique

Divulgarion du contenu de documents
Commentaires déplacés au sujet de la politique gouvernementale
Utilisation d'information obtenue dans le cadre de fonctions officielles pour en tirer des avantages
Activités politiques partisans inappropriées

B. Critère

Le comportement de l'effectif est conforme à la nature de l'organisation, aux tâches exécutées et aux valeurs adoptées de façon à éviter un comportement inacceptable — par exemple un conflit d'intérêt réel ou apparent — qui pourrait nuire à l'image ou à la crédibilité de l'organisation, ou faire du tort à des personnes, à des groupes de personnes ou à d'autres organismes.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

Nombre de plaintes non officielles ou officielles logées devant les autorités visées concernant un comportement inacceptable; aucune évaluation des risques liés au comportement inacceptable; absence de politiques pour traiter le comportement inacceptable; politiques inadéquates ou inexécution des politiques; absence d'évaluations pour déterminer l'efficacité des politiques;

règlements coûteux de plaintes à la suite de décisions des tribunaux ou de règlements hors cour; manque de suivi pour assurer la conformité; manque de mesures disciplinaires, ou mesures peu sévères, pour traiter les infractions ou les manquements graves; fuites de renseignements confidentiels ou de nature délicate; dénonciations.

D. Questions à considérer

Existe-t-il un risque important de comportement contraire à l'éthique ou inapproprié associé aux activités de l'organisation vérifiées?

L'organisation a-t-elle défini et communiqué aux employés ce qu'elle considère être approprié, inapproprié ou inacceptable?

L'organisation a-t-elle mis en place des mesures de protection raisonnables— par exemple des structures, des processus, des procédures (y compris des procédures de sélection et de recrutement) et de la formation — visant à s'assurer que les ressources humaines se comportent de manière appropriée?

Les gestionnaires et les employés peuvent-ils reconnaître et traiter le comportement illicite s'il se produit ou fait l'objet d'une plainte?

Les employés et les autres parties intéressées croient-ils que le niveau d'intégrité et d'honnêteté est élevé au sein de l'organisation?

Des mesures incitatives sont-elles en place pour rappeler aux employés de se comporter de manière appropriée ou de signaler le comportement inapproprié ou illicite ou pour les inciter à le faire, ou encore pour les décourager de se comporter de manière inappropriée?

Les ressources humaines croient-elles que, si nécessaire, elles peuvent signaler un comportement inapproprié directement à une autorité supérieure sans passer par leur supérieur immédiat.

Les employés et les autres parties intéressées croient-ils qu'ils peuvent signaler le comportement illicite au niveau d'autorité approprié sans crainte de représailles?

Les ressources humaines croient-elles que la direction prendra vraiment des mesures appropriées si cela est justifié?

Les ressources humaines qui sont responsables du traitement des plaintes ou des enquêtes à ce sujet, ou encore de la prestation de conseils, sont-elles suffisamment indépendantes et objectives? Sont-elles perçues comme telles?

Le processus de traitement des plaintes ou des allégations de comportement illicite est-il juste et impartial? Est-il perçu comme tel?

Des mesures opportunes et appropriées sont-elles prises, au besoin?

La direction exerce-t-elle une supervision ou fait-elle des examens périodiques afin de déterminer la mesure dans laquelle les systèmes en place traitent efficacement les questions liées au comportement?

12. Protection de l'actif en ressources humaines

A. Introduction

L'effectif est source de propriété intellectuelle et il est aussi le gardien de la mémoire institutionnelle, des connaissances, de l'expertise ou du savoir-faire, de l'expérience, des valeurs et des compétences collectives de l'organisation. Ces caractéristiques façonnent la culture et la personnalité de l'organisation. Elles constituent ensemble l'actif en ressources humaines de l'organisation. Ce sont elles qui distinguent deux organisations entre elles, même lorsque les deux exercent leurs activités ou se font concurrence dans le même domaine comme c'est le cas, par exemple, pour les équipes sportives, les cabinets d'experts-comptables, les banques, les fabricants d'automobiles et les ministères. C'est en partie pour cette raison que l'effectif est maintenant reconnu par un nombre croissant de gestionnaires et d'experts en ressources humaines comme une importante source d'avantages concurrentiels. La plupart des experts vont jusqu'à affirmer que l'effectif peut devenir la plus importante de toutes les sources d'avantages concurrentiels, en partie parce qu'il est unique et qu'il ne peut donc être reproduit. À la Monnaie royale canadienne, par exemple, la gravure de haute qualité et les compétences techniques nécessaires pour raffiner l'or pur coté .9999 sont deux des compétences essentielles qui ont une incidence profonde sur sa capacité de concurrencer les autres producteurs de pièces d'or ou de pièces numismatiques dans le monde. Ces deux compétences ne se trouvent pas facilement sur le marché du travail. La Monnaie royale doit s'assurer qu'elle ne perd pas ce savoir-faire au profit de ses concurrents et qu'elle a un accès continu aux personnes qui possèdent ces compétences rares.

L'actif en ressources humaines, à l'instar des biens matériels, doit être protégé et appuyé. Il faut le garder jalousement et lui donner des possibilités de développement pour que l'organisation puisse non seulement obtenir les résultats désirés maintenant et dans le futur, mais aussi pour qu'elle continue de présenter les caractéristiques clés qui lui confèrent sa « personnalité » et son caractère, et de réussir dans le contexte des nouvelles réalités.

La protection de l'actif en ressources humaines exige tout d'abord que les ressources humaines soient valorisées *culturellement* en tant qu'actif clé qu'il faut gérer judicieusement; c'est un état d'esprit que doivent avoir tous les gestionnaires et tous les employés. Elle exige également que la direction fasse des efforts délibérés et conscients pour inventorier l'actif en ressources humaines essentiel de l'organisation et le gérer adéquatement. Par exemple, si une organisation considère que l'information de nature délicate ou la propriété intellectuelle est un actif clé, elle doit la protéger adéquatement contre la perte ou le vol, en restreindre l'accès aux personnes qui « ont besoin de savoir » et prendre des mesures pour garantir qu'aucun employé ne pourra la détruire, la divulguer ou la vendre à d'autres organisations. La direction doit donc mettre en place des mécanismes comme des contrôles des références et de sécurité rigoureux et efficaces avant d'engager de nouveaux employés, appliquer des mesures de contrôle efficaces des mouvements des employés dans les immeubles avant, pendant et après les heures de travail et, enfin, des procédures efficaces de décharge en cas de départ.

B. Critère

L'actif clé en ressources humaines — savoir-faire, compétences, propriété intellectuelle et expertise — qui constitue les caractéristiques uniques de l'organisation ou un avantage concurrentiel est protégé adéquatement contre la perte.

C. Indicateurs de problèmes éventuels

En dépit du contenu intellectuel élevé : absence d'évaluation des risques ou de mesures de protection contre la perte; absence de planification de la relève ou de remplacement des titulaires de postes clés, y compris les postes de gestionnaire; produits de haute technologie qui se vendent mal malgré leur utilité reconnue; innovations non brevetées; absence de contrôle des références ou de sécurité pour les candidats aux postes clés ou de confiance; accès non restreint aux immeubles, bureaux, dossiers; aliénation inadéquate d'information ou de matériel de nature délicate qui n'est plus utile; cours inadéquats de formation du personnel sur le mode de fonctionnement de l'organisation.

D. Questions à considérer

Cette organisation a-t-elle un actif en ressources humaines essentiel? (Considérer certains éléments comme la propriété intellectuelle, le savoir-faire, l'expérience, l'expertise, les connaissances, les compétences, les valeurs ou l'éthique.)

La direction considère-t-elle que cet actif en ressources humaines est essentiel?

Les gestionnaires et les employés gèrent-ils cet actif en ressources humaines comme un actif essentiel?

Jusqu'à quel point les mesures visant à protéger, à préserver ou à gérer efficacement ces éléments essentiels sont-elles adéquates? À titre d'exemple :

Le contrôle des références, les mesures de sécurité du personnel et les mesures de sécurité matérielle sont-ils adéquats compte tenu de la nature des activités et de la nature délicate de l'information produite ou accessible?

Des mesures appropriées sont-elles prises pour assurer adéquatement et en temps opportun un réservoir de main-d'oeuvre possédant les compétences et l'expérience essentielles?

La direction connaît-elle le rendement de l'organisation en ce qui a trait à l'actif en ressources humaines essentiel? Les mécanismes d'évaluation, de supervision et de communication sont-ils adéquats?

Le cas échéant, des mesures correctives sont-elles prises pour s'assurer que l'organisation ne sera pas vulnérable?