



**PROJET D'OPTIMISATION DE
L'ACQUISITION ET DU SOUTIEN DU
MATÉRIEL (POASM)**

STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES

Le 19 juillet 2005

STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES - PROJET D'OPTIMISATION DE L'ACQUISITION ET DU SOUTIEN DU MATÉRIEL (POASM)

RÉFÉRENCES

- A. Analyse de rentabilité du POASM - 18 mars 2003; Annexe K – Stratégie des ressources humaines militaires et Annexe A – Stratégie des ressources humaines civiles.
- B. 6000-1 (J4/DG Log) - 31 mars 2004 – Directives pour la dotation de postes à durée indéterminée. http://www.forces.gc.ca/admmat/cosmat/masop/index_f.htm.
- C. 1150-2 (PM MASOP) 11 juillet 2005 MODIFICATIONS À L'ÉTENDUE ET AU MANDAT DES CIBLES EXIGÉ DE L'ÉPARGNE POUR LE POASM

INTRODUCTION

L'analyse de rentabilité du POASM (http://www.forces.gc.ca/admmat/cosmat/masop/index_f.htm) a été approuvée au CGP le 18 mars 2003. Six initiatives ont été regroupées sous les deux AP suivants :

AP - POASM (J4 Mat/DG Log) :

- Entreposage et distribution (comprend les transports d'arrivée);
- C et L;
- Vêtements; et

AP - POASM (DGSPE) :

- Équipement d'essai et étalonnage;
- Assurance de la qualité;
- Munitions.

(Remarque : à partir du 14 février 2005, toutes les initiatives ont été regroupées sous un seul AP - POASM, le Colonel M.A. Matheson, qui rend compte directement au directeur de projet, directeur général des systèmes du matériel et de la chaîne d'approvisionnement).

Les références A et B contiennent les facteurs de planification, les hypothèses et les lignes directrices essentiels formant la base de cette stratégie de RH. En particulier, la référence B fournit les lignes directrices déterminantes du SMA (Matériel) sur la dotation des postes civils pour une durée indéterminée afin de garantir que la dotation du personnel supplémentaire sera conforme aux visions opérationnelles futures d'Acquisition et soutien du matériel (ASM) et y contribuera.

BUT

Établir la stratégie de ressources humaines du POASM pour garantir que la gestion efficace de l'élément RH du POASM soit juste, équitable et transparente.

PORTÉE

APERÇU

Comme stipulé à la référence C, le POASM s'est engagé à réaliser des économies ordinaires de l'ordre de 31.8 millions de dollars d'ici le 1^{er} avril 2006. Pour atteindre cet objectif, il est très important de réduire la charge de travail au moyen du processus d'ASM, ce qui amène à réduire de fait les postes militaires et civils directement liés au changement de cette charge de travail. Les économies réalisées par la réduction du nombre de postes au moyen du processus d'ASM seront transférées au VCEMD qui en disposera pendant la conception, la planification et la mise en place des processus liés à l'efficacité pour chacune des initiatives de projet. Dès l'origine du POASM, la direction a déterminé le besoin d'en gérer efficacement les conséquences pour le personnel pendant toute la mise en oeuvre du projet et de concevoir une stratégie de RH qui respecterait les principes directeurs des RH - POASM comme suit :

- Aucun départ involontaire de la fonction publique pour les employés à durée indéterminée qui sont prêts à accepter une offre d'emploi raisonnable;
- Aucun déménagement involontaire pour les employés à durée indéterminée pendant les trois premières années;
- Un solide système de gestion des RH sera en place pour soutenir les travailleurs touchés;
- Le manque de personnel dans tous les métiers spécialisés signifie que le personnel militaire occupant des postes ciblés par les économies sera redéployé.

Le POASM reconnaît les critères démographiques du ministère et a mis sur pied une approche innovatrice qui répondra aux exigences de la politique applicable tout en réduisant les conséquences sur les effectifs.

LIGNES DIRECTRICES

La stratégie de RH guidera le POASM et les organismes touchés dans leurs efforts pour redresser les conséquences en matière de RH découlant des activités du POASM. Les exigences actuelles en matière de politique de RH civiles et militaires seront satisfaites quand le poste d'une personne est touché et déclaré faire partie des économies au VCEMD. Ces politiques suivent des processus séparés et restent la responsabilité de la chaîne de commandement.

Les planificateurs de projet de RH doivent prendre en compte les trois concepts de soutien affectés aux CEMA et la Capacité nationale de soutien militaire (CNSM). Ces concepts sont à différentes étapes de leur définition et de la planification et aucun d'eux n'a encore été mis en oeuvre, ni ne le sera, avant le début des changements organisationnels occasionnés par le POASM.

Du financement pour la réinstallation, la formation ou le recyclage des employés civils et militaires est disponible dans le cadre du POASM.

HYPOTHÈSES

Les hypothèses suivantes touchant la stratégie et les plans de RH sont extraits de la charte du projet et du bilan de rentabilité du POASM :

- Pour démontrer la réalisation des objectifs financiers du projet, le bureau du projet enregistrera toutes les économies générées par le projet;
- Les économies réalisées à la suite des réductions de poste civils et militaires retourneront au centre.

DÉFINITION, PLANIFICATION, MISE EN OEUVRE ET FIN DU PROJET

GÉNÉRALITÉS

Pour garantir que les politiques et les normes applicables soient suivies, le Bureau de gestion du projet (BGP) gèrera la planification des RH de façon centralisée. Les plans détaillés seront mis en place par la chaîne de commandement respective, y compris le groupe du GARH, et bénéficieront du soutien du Centre de services des ressources humaines civiles régional.

HR CIVILES

Les principes directeurs du POASM- RH définissent l'engagement de l'effectif civil. De plus, une approche établie dans le but de limiter les conséquences du POASM sur le personnel tient compte du taux d'attrition naturel, des plans de carrière et des plans personnel des employés ainsi que de leur intérêt à réaliser la transition organisationnelle. Le POASM s'est engagé à ce qu'aucun employé ne soit déployé involontairement pendant les trois premières années (à moins que ce ne soit de plein gré), et s'efforce de minimiser le nombre de réinstallations et de perturbations pour les employés à moins que ce ne soit leur préférence. De plus, toutes les activités connexes répondront aux exigences des politiques sur le réaménagement des effectifs. Un plan de RH individualisé sera préparé pour les employés touchés afin qu'ils comprennent clairement les enjeux, les implications pour leur carrière et les préoccupations.

Vous trouverez en Annexe A le Plan de ressources humaines civiles du POASM au niveau national mis sur pied par le DGSRRHC et le GSPEC. Ce guide doit être utilisé pour toute planification de RH civiles, y compris la conception et la mise en oeuvre de plans régionaux et individuels (en consultation avec le DGSRRHC, le GSPEC et les syndicats concernés).

RH MILITAIRES

Le POASM cherche à optimiser les processus et ce faisant à utiliser les ressources le plus efficacement possible. Le manque de main-d'oeuvre dans tous les métiers

spécialisés signifie que le personnel militaire occupant des postes ciblés pour les économies sera redéployé.

Les principes fondamentaux de la stratégie de RH militaires du POASM sont les suivants :

- Prématurité de la mise sur pied d'une force, de l'emploi et de la conservation des effectifs. Amélioration des opérations et de la mise sur pied d'une force, soutien des opérations à un risque minimal et à des coûts acceptables, réinvestissement dans le capital humain, amélioration du rôle des CEMA en tant que générateur de main-d'œuvre, en appuyant les exigences en matière de préparation et la durabilité déployée;
- Soutien à la qualité de la vie. Contribue à la qualité de la vie des employés au moyen de possibilités d'emploi tenant compte des plans et intérêts professionnels et individuels;
- Investissement dans le perfectionnement professionnel des employés. Cherche à fournir de meilleures possibilités de formation qui s'appuient sur les perspectives d'emploi dans le secteur privé, en particulier l'accréditation de personnel pour garantir que les membres reçoivent la formation nécessaire pour tout changement de fonctions.

PHASES

La stratégie comprendra quatre phases :

- Définition;
- Planification;
- Mise en place;
- Fin.

DÉFINITION

Activités de définition :

- Les chefs d'équipe de l'initiative examineront les économies ciblées respectives du bilan de rentabilité et en détermineront les conséquences sur les organisations actuelles. La coordination avec les intervenants est essentielle pour garantir que la consultation a lieu et qu'on tient bien compte de leurs concepts de soutien respectifs. Les intervenants et les chefs d'équipe sont nommés dans la charte du projet (ci-joint).

PLANIFICATION

Le Plan de ressources humaines civiles du POASM au niveau national est joint en Annexe A. Ce plan doit être utilisé par les chefs d'équipe d'initiative en conjonction avec les intervenants afin qu'ils établissent leurs plans de changement organisationnel.

Les chefs d'équipe d'initiative doivent s'efforcer de déterminer les conséquences des changements organisationnels le plus tôt possible afin que la transition à la nouvelle structure se fasse de manière plus souple et sur une plus grande période de temps et pour veiller à ce que les engagements envers le personnel soient honorés et respectés.

Le processus à suivre pour traiter des postes militaires touchés est le suivant :

- Les chefs d'équipe en consultation avec les intervenants doivent déterminer quels postes militaires devront être transférés au VCEMD pendant la deuxième et la troisième année du projet. Les changements organisationnels seront approuvés par les intervenants et soumis au VCEMD qui en disposera;
- Les représentants des intervenants touchés de niveau un préparent et soumettent la soumission concernant le changement aux organisations et aux effectifs au DPFPCP.

Le Soutien aux chefs d'équipe du POASM coordonnera les chefs d'équipe d'initiative et les intervenants de façon à ce que les plans de RH de l'initiative prévoient des étapes pour que les intervenants garantissent que :

- Les CC assignent la documentation sur le changement requis au tableau de dotation et approuvent ces changements;
- Les CC soient coordonnés avec les gestionnaires de carrière pour les changements de dotation de la PAA (plan d'affectation);
- Les CC travaillent avec l'équipe de gestion de l'unité concernée pour établir des plans individuels de RH avec les employés civils;
- Les éléments civils de l'équipe de gestion de RH veille à ce que les organismes de RH locaux et régionaux transmettent une copie des plans individuels de RH des civils à l'équipe de soutien de TL - POASM.

MISE EN PLACE

Certaines économies et certains changements organisationnels auront lieu au cours de l'exercice financier 2004-2005 (Assurance de la qualité et Munitions). Le regroupement organisationnel principal est prévu pour la mise en place au cours de l'exercice 2005-2006. La mise en place sera réalisée et terminée par la chaîne de commandement.

FIN

Cette étape est la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 mars 2006. Les détails seront diffusés dans les plans des chefs d'équipe de l'initiative.

JALONS

- 30 septembre 2005 – Tous les changements au tableau de dotation approuvés par les CEMA/CC doivent parvenir au DPFCP;
- 1^{er} avril 2006 – Date à laquelle tous les changements au tableau de dotation doivent prendre effet, au plus tard.

COMMUNICATIONS ET CONSULTATION

RELATIONS SYNDICALES

Approche

Les syndicats ont été impliqués dans le POASM et continueront de l'être. L'interaction avec les divers syndicats sera initiée à un haut niveau, avec la participation des gestionnaires de projet ou de leur représentant hiérarchique. Il y aura des réunions de consultation trimestrielles patronales-syndicales pendant lesquelles le POASM sera en contact avec les représentants syndicaux. Deux de ces réunions seront des réunions réservées au POASM et au syndicat, les deux autres seront des réunions du Comité mixte patronal-syndical.

Parties

Cette approche se fera par l'entremise de trois parties :

- partie 1 – Employeurs/travailleurs;
- partie 2 – niveau des initiatives;
- partie 3 - Lieu, base/escadre.

CONSULTATIONS

La définition et la mise en place du Plan de RH seront entreprises de concert avec la conception/la mise en place des initiatives du POASM. La représentation interfonctionnelle de tous les intervenants est essentielle au succès de ce projet.

FIN

Les délais et les processus de changements des O et E est complexe et diffère légèrement dans chacun des CC. Le POASM mettra l'accent sur le respect des délais principaux cernés dans le présent document et sur l'observation de sa SRT de façon à ce que la réorganisation majeure ait lieu d'ici le 1^{er} avril 2006. Les CEMA/chefs de groupe continueront d'être responsables du règlement pratique des questions de dotation et des décisions ultimes touchant leurs employés.

La stratégie de ressources humaines du POASM met l'accent sur l'impartialité, l'équité et la transparence. Le projet a adopté une approche innovative envers les questions de RH, basée en grande partie sur l'attrition prévue des membres civils. Les prévisions indiquent que l'attrition, du fait des retraites prévues et des départs volontaires, couvrira un nombre considérable des économies de personnel. En

conséquence, le POASM a adopté une politique qui contourne le besoin de départs involontaires de la fonction publique pour les membres occupant un emploi à durée indéterminée qui sont prêts à accepter une offre de travail raisonnable.

Malgré l'attrition, il pourrait être nécessaire de muter du personnel. À ces fins, le POASM a adopté une approche proactive envers les déménagements. Bien qu'il n'y aura aucun déménagement involontaire pendant les trois premières années, le projet s'efforce de cerner les solutions possibles à l'échelle locale. Un certain montant de financement est disponible dans le cadre du projet pour financer les transferts nécessaires.

Finalement, le POASM travaille étroitement avec les spécialistes en RH du ministère pour garantir qu'un solide système de gestion des RH est en place pour appuyer le personnel touché. Un plan sera établi pour aider chaque employé touché pendant la transition. La communication et la consultation restent essentiels. Le projet est engagé avec les syndicats et travaille en étroite collaboration avec eux pour trouver une solution.

PROJET D'OPTIMISATION ASM (POASM)

STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES CIVILES

INTRODUCTION

Le présent document décrit les éléments et les structures du plan de RH civiles du POASM au niveau national, y compris les communications avec les employés, et l'appui aux employés, au sujet de la classification, de la formation et de l'instruction et du soutien continu aux employés. Ce plan forme une partie de la stratégie de RH du POASM et fournit de l'orientation à tous les intervenants qui mettent en place un des aspects du POASM qui aura des retombées sur les employés civils. Des plans individuels et de planification des RH détaillés seront établis et mis en oeuvre au niveau régional et local par les gestionnaires responsables, en consultation avec les agents de RH des centres de service. Au nom de toutes les régions, le Centre de service de la RCN coordonnera tous les changements proposés à ce plan au niveau national.

DÉFIS, COMMUNICATION ET SOUTIEN AUX EMPLOYÉS

Il est important de faire savoir ce qui se passe aux employés et de quelle façon ils pourraient être touchés. La première étape consiste à garantir la consultation avec tous les employés et leurs syndicats respectifs, tout particulièrement en leur communiquant comment leurs conditions de travail ou la durée de leur emploi pourraient changer.

ENGAGEMENT ENVERS LES EMPLOYÉS

- Tous les efforts possibles seront faits pour répondre aux intérêts des employés et à leurs aspirations professionnelles en encourageant les gestionnaires régionaux du MDN/des FC à tenir compte des employés touchés pour leurs possibilités d'emploi. Le Programme national de réaffectation (PNR) du Ministère sera utilisé pour faciliter ce processus;
- Les employés occupant un poste à durée déterminée seront traités équitablement, conformément aux politiques et aux procédures établies pour les emplois d'une période déterminée;
- Le premier objectif sera d'affecter les employés à leur niveau de titularisation. Le Programme national de réaffectation (PNR) du Ministère sera utilisé pour faciliter ce processus;
- Dans la mesure du possible, les employés se verront offrir des postes équivalents dans les régions. Là où les fonctions sont transitionnées à d'autres emplacement géographiques, les employés recevront priorité et appui pour leur réinstallation;
- Les employés touchés seront formés pour exécuter leurs nouvelles responsabilités;

- Au besoin, les dispositions de la directive sur le réaménagement des effectifs, ou l'annexe de la convention collective, sera appliqué pour faciliter le placement des employés touchés.

DÉFIS

- Communiquer les changements au sein de l'organisme aux employés, à la direction et au syndicat;
- Envoyer les employés dans l'organisation restructurée et trouver un emploi convenable pour les personnes touchées;
- Appuyer les employés pendant la période d'adaptation à leur nouvel emploi, aux nouveaux processus, aux nouvelles procédures, à leurs nouveaux rôles et nouvelles responsabilités ainsi qu'aux nouvelles relations hiérarchiques;
- Garantir que les employés reçoivent rapidement une formation adéquate qui leur permettra d'exercer leurs nouvelles fonctions aussi rapidement et efficacement que possible;
- Appuyer les employés qui pourraient être touchés négativement par la réorganisation et n'utiliser le réaménagement des effectifs que pour rendre les placements plus faciles;
- Soutenir le moral et la motivation des employés;
- Maintenir les activités de l'ancienne organisation et ses processus parallèlement aux nouvelles activités et nouveaux processus;
- Continuer d'offrir le meilleur service possible aux clients;
- Gérer les postes vacants.

COMMUNICATION/GESTION DU CHANGEMENT

Les gestionnaires responsables et les gestionnaires du projet POASM devront :

- Justifier la réorganisation de façon cohérente;
- Consulter les employés et les représentants syndicaux pour annoncer officiellement la réorganisation et s'engager à maintenir une communication continue. Réaliser des consultations avec les syndicats au niveau national, régional et local;
- Consulter les commandants locaux de base, d'escadre et d'unité pour obtenir leur aide, au besoin, pour le déploiement ou le placement des employés touchés; prendre aussi en compte les conséquences éventuelles de ce projet sur le soutien de la base aux DMFC;

- Établir des plans de gestion du changement et faire participer les employés et les représentants syndicaux, si possible;
- Traiter les gens avec respect et justesse;
- Prendre soin dans toute la mesure du possible des plans et des intérêts professionnels des employés et de leur situation personnelle, dans la limite des besoins de l'organisation.

SOUTIEN AUX EMPLOYÉS TOUCHÉS

La direction et les officiers des ressources humaines (ORH) fourniront aussi un soutien direct comme suit :

- Aider les employés à évaluer leurs options, car les employés touchés devront prendre des décisions très importantes. Les employés devraient également être encouragés à demander les meilleurs conseils possibles, y compris auprès de leur représentant syndical, avant de prendre quelque décision que ce soit;
- Soutenir la planification de carrière personnelle au moyen de séminaires de préparation à la retraite, d'évaluations de compétences, de conseils en matière de rémunération et d'avantages sociaux, de planification de carrière, d'aide à la rédaction de c.v., de techniques de recherche d'emploi et d'aide du PAE, au besoin. Tout cela est disponible avec l'aide de l'ORH responsable, par l'entremise des conseillers en apprentissage du LCC locaux ou des agents orienteurs du PAE;
- Les ORH consulteront les experts ministériels/régionaux à propos des difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre de ce plan global afin de garantir que sa mise en place soit cohérente et que les employés touchés soient traités de manière impartiale et équitable.

PLANIFICATION DÉTAILLÉE DES RH

APPROCHE GLOBALE

À chaque emplacement, le plan aura pour but la gestion du côté personnel de ce changement organisationnel. Le plan est dynamique et sera ajusté selon les besoins dans les trois régions pour intégrer les plans des employés, leurs intérêts professionnels et leur situation personnelle dans le contexte des nouvelles organisations. Les gestionnaires responsables et les officiers de RH pertinents prépareront les plans de RH régionaux conformément aux critères suivants :

- Les rôles, les responsabilités et l'imputabilité en ce qui concerne la réalisation de ce plan sont décrits dans la matrice des responsabilités, ci-jointe sous le titre d'Annexe 1;

- Aide à la communication, à la gestion du changement et aux consultations avec les syndicats tels que susmentionné dans la section sur les communications et la gestion du changement;
- Accès aux données démographiques dans les trois emplacements/régions, pour déterminer les possibilités de déploiement pour les employés touchés;
- Définir la nature de la réorganisation proposée (Ce qui a changé, évolué, ce qui n'a pas changé);
- En collaboration avec leurs ORH, les gestionnaires responsables doivent établir un plan de RH qui comprenne des plans pour la classification et la dotation de la nouvelle organisation ainsi que pour la formation et l'éducation des employés;
- Coordonner la prise de décision au sujet de la classification, dans la région désignée et dans les régions participantes. Les descriptions de travail génériques identiques n'ont pas besoin d'être classifiées dans chaque région;
- Déterminer et régler tout problème, par exemple l'écart entre les compétences et capacités nécessaires dans la nouvelle organisation et les compétences et capacités que possède actuellement un employé;
- Rendre possible des discussions individuelles avec les employés pour déterminer les plans de carrière et intérêts professionnels, les situations personnelles, les facteurs de mobilité et les possibilités de retraite dans le contexte du projet d'optimisation;
- Prévoir l'attrition naturelle et les retraites anticipées afin d'évaluer les conséquences sur les employés actuels et, si possible, faire un sondage auprès des employés pour cerner leurs plans individuels, y compris les options concernant la mobilité à travers les régions;
- Satisfaire aux éventuelles exigences de réaménagement des effectifs et en atténuer les conséquences sur les employés à durée indéterminée en réduisant le nombre d'employés à durée déterminée et d'employés occasionnels.

CLASSIFICATION/CONCEPTION DE L'ORGANISATION

- La direction doit finir l'élaboration/la rédaction ou la révision des descriptions de poste pour les nouvelles organisations;
- Les postes doivent être évalués par des officiers régionaux en classification. Déterminer les nouveaux postes par rapport aux postes existants, faire en sorte que les valeurs relatives des postes au niveau national soient respectées par le GT du POASm du SMA (RH-CIV) et consulter le DCCO au besoin, en particulier pour les décisions touchant les GT (TECH MUN).

RESSOURCES

Pour que la direction puisse maximiser les possibilités d'emploi continu pour les employés, quand des décisions concernant la classification ont été prises dans chaque région, les activités suivantes doivent avoir lieu :

- Déterminer quels postes et quels employés seront touchés, des plans d'action uniformes seront adoptés dans tous les emplacements. Les plans seront conformes à l'approche globale décrite ci-dessus. Le processus sera impartial, équitable et transparent. Il comprendra la détermination des exigences pour les postes dans les nouvelles organisations, qui seront comparées aux connaissances, aux compétences, aux capacités et à l'expérience de tous les employés.
- Instituer des cadres de gestion des postes vacants qui fournissent une approche afin d'absorber les employés dans :
 - des postes existants au même groupe et niveau;
 - des postes existants où le groupe et le niveau ont changé;
 - des postes existants où le nombre d'employés doit être réduit ou tous les postes ont été éliminés;
 - de nouveaux postes.
- Étant donné les types de décisions susmentionnés concernant la classification, il sera nécessaire de cerner les approches de ressourcement appropriées à utiliser, notamment :
 - Le redéploiement dans d'autres organisations dans le région au MDN ou dans d'autres ministères. Il est prévu que les Programme national de redéploiement soit utilisé pour déterminer les possibilités de redéploiement;
 - Les processus de reclassification et la protection des salaires;
 - Les processus de concours;
 - Le recyclage des employés touchés;
 - Le réaménagement des effectifs (ordre inverse du mérite), déterminer si la Garantie d'une offre d'emploi raisonnable (GOER) est applicable ou si les options en vertu des Mesures DM de soutien à la transition est nécessaire pour la MST; et informer le MDN et le CT si plus de 10 employés sont touchés.

FORMATION ET ÉDUCATION

Il s'agit d'un élément clé du plan pour fournir aux employés les connaissances et les compétences nécessaires pour occuper des postes dans les nouvelles organisations. Pour déterminer les besoins en formation, il faut prendre en compte plusieurs choses, dont les suivantes :

- Détermination des compétences techniques et non-techniques nécessaires dans la nouvelle organisation;
- Prestation d'une formation qui soit abordable et se déroule dans des délais serrés pour garantir que nos employés puissent exercer leurs nouvelles fonctions ou leurs fonctions modifiées sitôt que les changements auront été mise en place;
- Élaboration d'une stratégie de formation et son intégration à la formation déjà existante au Ministère;
- Utilisation de « l'analyse des écarts de compétences » pour cerner les besoins en formation à court et à long terme (par ex., prévoir la mise à niveau de la formation après la mise en place).

Les besoins en formation des emplois peuvent être examinés et déterminés pendant l'élaboration des descriptions de postes et la formation appropriée peut être déterminée avec l'aide des conseillers en apprentissage du Ministère.

SURVEILLANCE ET REDDITION DE COMPTE

La Stratégie de RH du POASM précise les besoins en reddition de compte qui nécessitent un suivi direct de la direction et des fournisseurs de services de RH. Ces besoins comprennent le signalement de la gestion des postes vacants dans le contexte du paragraphe 6 du document sur la stratégie. De plus, le niveau d'activité de RH requis pourrait influencer les fournisseurs de service et les GARH au sein de l'organisation hiérarchique à tel point qu'il faudra éventuellement négocier des accords particuliers sur les niveaux de service pour faire face aux besoins supplémentaires en ressources.

Appendice 1 à l'Annexe A – Stratégie de RH du POASM

Légende:

A = Approuve

R = Responsable, signifie « faire le travail » conformément à la stratégie et aux plans de RH

S = Soutien, signifie fournir des conseils à la personne responsable

C = Consulter, signifie échange de l'information et demander un suivi ou des commentaires

I = Informer, signifie que les agents sont tenus au courant mais n'ont pas de rôle de pouvoir dans le processus

MATRICE D'AFFECTATION DES RESPONSABILITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ACTIVITÉ	CHEFS D'ÉQUIPE DU POASM	GESTION DES RH CIVILES						EMPLOYÉS (GEST.)	SYNDICATS
		MINISTÉRIEL			RÉGIONS - SMA (RH-Civ) – GT du POASM * VOIR Remarque 1.				
		DCEP	DCCO	CEM SMA (HR- Civ) PRH	GESTION- NAIRES SERVICES RH	ORH	CONSEILLERS EN APPREN- TISSAGE		
1. Contribuer à la stratégie de RH du POASM	R	I	I	I	S	S	I	I	I
2. Établir, promulguer et maintenir un plan de RH national	R	C	C	C	R	R	I	I	C
3. Planifier et mettre en place des consultations avec les syndicats au niveau national, régional et local.	R	I	I	I	S	S	I	I	C

ACTIVITÉ	CHEFS D'ÉQUIPE DU POASM	GESTION DES RH CIVILES						EMPLOYÉS (GEST.)	SYNDICATS
		MINISTÉRIEL			RÉGIONS - SMA (RH-Civ) – GT du POASM * VOIR Remarque 1.				
		DCEP	DCCO	CEM SMA (HR- Civ) PRH	GESTION- NAIRES SERVICES RH	ORH	CONSEILLERS EN APPREN- TISSAGE		
4. Concevoir et mettre en place des plans de RH régionaux.	R	S	I	S	R	R	R	I	C
5. Concevoir et mettre en place des plans individuels pour les employés	R	S	I	I	R	R	R	C	I
6. Concevoir et mettre en place un processus de surveillance et de signalement des progrès des plans de RH.	R	R	I	I	R	R	I	I	I

Remarque 1. Sous la direction des directeurs de Centre de services applicables, le Groupe de travail sur le POASM du SMA (RH-Civ) comprend les gestionnaires des Centres de services de RH dans les régions et les coordinateurs des Centres de services dans la RCN.