

**Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne**

Préparé par :

HélèneThériault, gestionnaire de projet

Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne

Aidée par :

Samson et Associés

**Examen de la
Direction générale des
ressources humaines**

Projet 97/20

Mars 1998

Table des matières

	<u>Page</u>
Résumé	i
Contexte	i
Objectif et étendue	i
Évaluation générale	i
Section 1 - Introduction	1
Contexte	1
Objectifs	1
Étendue de la vérification	1
Méthodologie	2
Section 2 - Constatations et recommandations	4
Enquête sur la satisfaction des clients	4
Structure organisationnelle	5
Cadre de contrôle de la gestion	8
Répartition des charges de travail	10
Section 3 - Plan de mise en oeuvre	11
Choix de la structure	11
Répartition de la charge de travail/Classification/Dotation en personnel	11
Processus d’approbation	11
Stratégie de gestion du changement	11
Annexes	
Mandat	
Plan d’action	
Appendices	
Appendice A - Questionnaire d’enquête - Gestionnaires	
Appendice B - Questionnaire d’enquête - Personnel de la RCN	
Appendice C - Structure organisationnelle actuelle	
Appendice D - Secteurs d’activités de la DGRH	
Appendice E - Comparaison avec d’autres ministères	
Appendice F - Organisation proposée : option 1	
Appendice G - Organisation proposée : option 2	

Contexte

Il incombe à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de fournir conseils, aide et soutien aux gestionnaires pour ce qui est de l'embauche, du maintien et de la formation du personnel ministériel. Elle doit également fournir des conseils aux employés. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines afin que le Ministère puisse atteindre ses objectifs. Compte tenu des nombreux bouleversements survenus au MAINC, la DGRH a voulu procéder à une évaluation de l'ensemble des services et fonctions qu'elle assure.

Objectif et étendue

L'examen englobait tous les aspects de la gestion des ressources humaines au Ministère à l'administration centrale et au sein des opérations de la région de la capitale nationale (RCN). Les objectifs étaient de délimiter les secteurs d'activité et de déterminer si la structure permet à la DGRH de répondre à ses priorités et à celles du Ministère. L'examen comportait des propositions de changements organisationnels et des améliorations au cadre de contrôle de la gestion de la Direction générale.

Évaluation générale

La plupart des clients de la DGRH sont satisfaits du service reçu. Toutefois, on pourrait se servir de certaines observations émises au cours de l'enquête comme base pour améliorer certains secteurs, tout particulièrement en ce qui a trait au processus et à la prestation des services en temps opportun. Les secteurs d'activité qui ont été échafaudés au cours de cet examen serviront à édifier une structure organisationnelle révisée. Le personnel de la DGRH, la direction et des clients ont fait des suggestions au cours de l'enquête et lors de discussions en groupes et des comparaisons ont également été faites avec d'autres ministères. Deux options visant à restructurer l'organisation ont été présentées à la Direction générale des ressources humaines (voir les appendices F et G).

Bien que les deux options sont fondées sur une structure générique, la deuxième s'appuie sur des discussions plus détaillées avec la DGRH et renferme les éléments clés suivants : Services ministériels; Opérations (RCN); Apprentissage et perfectionnement; et Planification des ressources humaines. Les services à la haute direction (EX) qui se trouvent sous Opérations des ressources humaines - RCN à l'option 1 sont abordés séparément dans l'option 2. La composante autochtone est traitée comme un élément distinct sous les deux options.

À l'instar de la plupart des autres organisations ministérielles examinées au cours de l'exercice de comparaison, la DGRH a besoin d'améliorer son cadre de contrôle de la gestion afin d'assurer une planification, une programmation et un contrôle appropriés grâce à l'élaboration d'indicateurs de rendement, de plans d'activité et de travail et de systèmes de rapport et de rétroaction. Il faudra envisager de faire une évaluation distincte de la charge de travail pour justifier le niveau des ressources à attribuer dans le cadre d'une nouvelle structure.

Contexte

Il incombe à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de fournir conseils, aide et soutien aux gestionnaires en matière d'embauche, de maintien et de formation du personnel ministériel. La Direction générale doit également fournir des conseils aux employés. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines afin que le Ministère puisse atteindre ses objectifs.

Au gouvernement fédéral, la gestion des ressources humaines suppose la présence d'un certain nombre de fonctions généralement reconnues. Il s'agit en l'occurrence de la planification, de la formation et du perfectionnement, de la classification, de la dotation, des relations de travail, de la rémunération et des services de soutien aux employés. Chacune des sous-fonctions englobe les activités qui lui sont étroitement apparentées; ainsi, la dotation englobe l'embauche, la sélection et les nominations. En outre, au MAINC, la DGRH comporte un élément autochtone important dans sa fonction des ressources humaines.

Compte tenu des nombreux bouleversements survenus au MAINC, la DGRH a voulu procéder à une évaluation de l'ensemble des fonctions et services qu'elle dispense.

Objectifs

Les objectifs de l'examen sont les suivants :

- examiner les services et secteurs d'activité de la DGRH;
- vérifier dans quelle mesure la DGRH est bien positionnée pour satisfaire aux objectifs et priorités du Ministère, tant maintenant que dans l'avenir;
- proposer des changements structurels à la DGRH, au besoin.

Étendue de la vérification

L'examen a porté sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines à l'administration centrale du Ministère et dans les opérations de la région de la capitale nationale (RCN). Voici les questions qui ont été examinées :

- compte tenu de ses ressources et structures actuelles, la DGRH est-elle en mesure de relever les divers défis que posent ses clients et leurs attentes, tant au niveau ministériel que régional; et peut-elle répondre à la vision du Ministère et du gouvernement dans son ensemble?
- les charges de travail à l'intérieur de la DGRH sont-elles bien réparties et communiquées et les employés ont-ils des capacités assorties à ces charges de travail?
- comment la DGRH devrait-elle s'occuper de nouvelles initiatives et nouveaux défis comme La Relève, l'Initiative sur le leadership, la mise en application de l'initiative Ajustement des ressources fondé sur nos priorités (ARP), l'initiative Participation des autochtones au marché du Travail (PAMT), les revendications, le Nunavut, le transfert des responsabilités, etc.?

La responsabilité générale des ressources humaines est partagée entre la DGRH et les gestionnaires de programme.

L'apport des régions est venu de leur participation à des séances d'études de scénarios prévues à l'étape de planification et d'orientation et de leur réponse à l'enquête sur la satisfaction des clients menée à l'étape de la collecte de données.

Méthodologie

Étape de planification et d'orientation

Nous avons commencé l'étape de planification et d'orientation en nous familiarisant avec la Direction générale des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons notamment procédé à l'examen de la documentation pertinente de même qu'à un certain nombre d'initiatives ministérielles et pangouvernementales comme La Relève, l'Initiative sur le leadership, etc. Nous avons mené un nombre important d'entrevues préliminaires avec des gestionnaires et du personnel surveillant en préparation des séances d'études de scénarios.

Les séances d'études de scénarios ont eu lieu en septembre 1997 à l'occasion de la rencontre des gestionnaires régionaux des Ressources humaines à Montréal. Le personnel de gestion des RH de l'administration centrale et de toutes les régions était représenté. L'objet de ces séances était de modéliser les activités et processus principaux de la Direction générale et de cerner les secteurs d'activité. Nous avons poursuivi les séances d'études de scénarios dans la région de la capitale nationale avec tous les employés fonctionnels de la DGRH afin de décomposer les secteurs d'activité et de fournir à l'équipe d'examen l'information requise pour bien analyser la structure actuelle de la DGRH. Un certain nombre d'autres entrevues ont été menées pour s'assurer que tous les employés de la DGRH avaient eu l'occasion de participer à l'étude.

Aux termes de l'étape de planification et d'orientation, nous avons pu dégager un certain nombre de questions à étudier au cours de l'étape subséquente et celles-ci furent présentées au Comité de gestion du personnel. Un plan de travail fut alors dressé pour l'étape de la collecte de données et du déroulement.

Étape de collecte et de déroulement

Cette étape comportait principalement les tâches suivantes :

- procéder à une enquête sur la satisfaction des clients;
- réunir des groupes de réflexion pour valider et confirmer les résultats de l'enquête;
- mener un examen comparatif ou des meilleures pratiques de certains ministères;
- évaluer le cadre de gestion actuel de la DGRH;
- former des groupes de réflexion réunissant du personnel fonctionnel régional et ministériel afin d'élaborer une nouvelle structure organisationnelle.

Étape de l'analyse

Les données recueillies à l'étape précédente ont été analysées et des recommandations ont été formulées et documentées dans le présent rapport. Cette phase englobait également un certain nombre de rencontres avec le Comité de gestion du personnel pour discuter de notre analyse et de nos recommandations, tout spécialement celles concernant la structure proposée pour la Direction générale.

Étape du rapport

Le rapport présente les constatations et recommandations issues de notre examen. Il renferme les résultats de notre analyse, les changements structureaux recommandés ainsi qu'un projet de plan de mise en oeuvre.

Section 2 - Constatations et recommandations

Enquête sur la satisfaction des clients

L'enquête sur la satisfaction des clients a comporté deux volets : le premier s'adressait aux gestionnaires de centre de responsabilité de l'ensemble du Ministère et l'autre visait le personnel de l'administration centrale. On trouve aux appendices A et B les questionnaires qui ont été préparés pour chacun des volets. Les questionnaires ont été envoyés à tous les gestionnaires de centres de responsabilité de l'administration centrale de même qu'à tous les directeurs généraux et agents de ressources humaines des régions (180 au total) et à un échantillon choisi au hasard d'autres employés de l'administration centrale (150 au total).

Les taux de réponse à l'enquête ont été quelque peu décevants. Dans le cas des gestionnaires de centres de responsabilité, le taux de réponse a été de 38 %; dans le cas des autres membres du personnel, il a été de 29 %. En dépit des faibles taux de réponse, nous croyons que les résultats sont néanmoins significatifs, tout particulièrement dans le cas des gestionnaires de centres de responsabilité.

Afin de valider et de confirmer ces résultats, nous avons organisé des groupes de réflexion réunissant des membres du personnel et des gestionnaires. Les commentaires formulés à ces occasions ont été notés et pris en compte pour l'élaboration de notre analyse et de nos recommandations.

Les réponses aux questionnaires indiquent un niveau de satisfaction générale d'environ 80 % dans les deux groupes.

On a demandé aux gestionnaires d'exprimer leur niveau global de satisfaction à l'égard de trois paramètres : les délais, le service, la valeur du service reçu. Le tableau suivant résume les réponses reçues :

	Très satisfait(e)	Satisfait(e)	Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Très insatisfait(e)	Sans objet
Délai	31 %	52 %	8 %	5 %	2 %	3 %
Service	21 %	52 %	11 %	3 %	0 %	3 %
Valeur reçue	21 %	52 %	18 %	0 %	2 %	8 %

À la question : « Que pensez-vous du service obtenu dans son ensemble? », le personnel a exprimé un niveau de satisfaction semblable.

Très satisfait(e)	46 %
Satisfait(e)	34
Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	3
Insatisfait(e)	3
Très insatisfait(e)	0
Sans objet	14

Dans les deux questionnaires, on a demandé aux répondants de faire des commentaires sur divers aspects des services obtenus de la DGRH. Des commentaires formulés par les gestionnaires sont ressortis des domaines où les services avaient besoin d'être améliorés. Une liste détaillée des commentaires a été fournie à la DGRH afin qu'elle prenne les mesures nécessaires pour améliorer les services au besoin. On peut regrouper ces commentaires sous les grandes rubriques suivantes :

- processus ou procédures;
- délais;
- communications;
- connaissances / conseils;
- contact;
- service.

Recommandation

1. Le directeur général de la DGRH devrait examiner les commentaires des gestionnaires dans l'optique qu'ils peuvent représenter des domaines possibles d'amélioration. Cette démarche pourrait prendre la forme d'un projet dans le cadre duquel on demanderait à chaque division de suggérer des moyens ou des mesures pour améliorer la situation.

Structure organisationnelle

La structure organisationnelle actuelle de la Direction générale est présentée à l'appendice C.

Étude de scénarios et détermination des secteurs d'activité

Nos séances d'études de scénarios ont débouché sur l'identification de secteurs d'activités pour la Direction générale. L'appendice D montre les secteurs d'activité qui ont été élaborés en collaboration avec les divers groupes et qui découlent des discussions en profondeur que nous avons eues avec la direction et de la rétroaction que nous avons obtenue de cette dernière. Pour chacun des secteurs d'activité, nous avons inscrit une composante « service ministériel » et une composante « opérationnelle ».

L'identification de ces secteurs d'activité est une étape importante dans l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle. En réalité, nous croyons que la structure organisationnelle devrait s'articuler autour de ces secteurs d'activité.

Enquête et groupes de réflexion

Avec les gestionnaires et le personnel, nous avons organisé des groupes de réflexion sur les nouvelles structures organisationnelles possibles. Au cours de ces séances, on a échafaudé divers projets de structure qui se sont révélés très utiles pour la formulation de nos recommandations à cet égard.

Les enquêtes auprès des gestionnaires et du personnel ont permis de cerner des secteurs problématiques et d'alimenter la réflexion sur la restructuration de la DGRH. L'analyse des résultats a révélé que tant les questions liées au processus qu'aux délais sont des facteurs qui ont suscité des commentaires de la part des gestionnaires. Il en ressort qu'il faut réorganiser la prestation du service dans une structure axée sur les clients qui élimine certaines lourdeurs administratives.

Analyse comparative et examen des meilleures pratiques

L'analyse comparative et l'examen des meilleures pratiques se sont étendus à cinq ministères : Développement des ressources humaines Canada (DRHC); Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC); Transports Canada (TC); Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et Ressources naturelles Canada (RNCAN). Nous avons également inclus Nav Canada, un organisme qui vient d'être privatisé, en raison de sa similitude de taille et de structure. Nous avons fait des entrevues avec les gestionnaires des fonctions ayant trait aux ressources humaines dans chacun de ces organismes et examiné la documentation et l'information statistique disponibles. Nous avons également pris connaissance de l'étude menée par le Conference Board of Canada sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur privé. Nous avons aussi communiqué avec le Conference Board pour obtenir des renseignements supplémentaires.

Au sujet de la structure organisationnelle, nous avons constaté diverses approches parmi les six ministères étudiés. L'appendice E présente, sous forme graphique sommaire, les niveaux supérieurs des diverses structures.

De façon générale, ces ministères peuvent être classés en deux catégories de structures organisationnelles; certains ont une structure traditionnelle, établie d'après les fonctions (TC, Nav Canada et DRHC), tandis que d'autres ont adopté ou s'acheminent vers ce qu'on pourrait appeler un modèle générique fondé sur les services ministériels (AAC).

Nous avons constaté, comme le montre d'ailleurs le tableau suivant qui affiche le ratio entre les employés affectés aux ressources humaines par rapport à l'ensemble du personnel, que les niveaux à cet égard variaient beaucoup entre les ministères.

	TC	DRHC	AAC	TPSGC	RNCan	MAINC	MAINC moins volet autoch.	MOY.
A. RH (RCN)	115	174	612	313	135	104	93	-
B. RH (autres régions) ¹	60	376	49	150	15	89	89	-
C. Total RH (A+B)	175	550	1 102	463	150	193	182	-
D. Clientèle totale	4 600	24 000	5 500	12 500	3 700	3 359	3 359	-
E. Clients (RCN)	1 840	4 000	1 650	6 875	2 500	1 267	1 267	-
F. Clients (Régions)	2 760	20 000	3 850	5 625	1 200	2 092	2 092	-
Ratios								
Total RH : Total clientèle (C : D)	1:26	1:44	1:50 ²	1:27	1:25	1:17	1:18	1:34

- ¹ Dans tous les cas, sauf à AAC, les équivalents temps plein RH (ETP) ne font pas officiellement partie de la DGRH. Ils sont chargés de dispenser des services aux clients dans les régions et font rapport sur le plan fonctionnel à la DGRH.
- ² Chacune des quatre grandes directions générales ont leur propre unité RH. Ces ETP ne font pas partie de la DGRH.

Ce tableau montre clairement qu'en dépit des perceptions des gestionnaires des directions générales, les niveaux de dotation de la Direction générale ne sont pas inférieurs à ceux que l'on trouve dans les autres groupes des ressources humaines du gouvernement fédéral. Même en tenant compte des ressources affectées à la composante autochtone (11 ETP), les résultats se comparent toujours favorablement aux autres ministères.

Nos conclusions concernant la réorganisation de la DGRH reposent sur une analyse des éléments décrits dans les sections précédentes. Chaque élément montre un aspect de la structure et de la situation actuelle de la DGRH de même que les avantages que la restructuration pourrait éventuellement offrir sur les plans des besoins des clients et des impératifs du service. Nous avons constaté que la structure organisationnelle de la Direction générale présentait un certain nombre de faiblesses comme le fait d'avoir trop de gestionnaires qui relèvent du directeur général. En outre, bien des gestionnaires de la DGRH ont exprimé leur mécontentement face à certains recoupements entre les fonctions ministérielles et opérationnelles de la RCN.

Options proposées

Option 1

Restructurer l'organisation selon une approche générique

C'est l'approche qu'adopte actuellement Agriculture et Agroalimentaire Canada et qu'envisagent d'autres ministères. L'approche consiste à présenter les éléments clés de n'importe quelle organisation: politiques ministérielles, opérations, apprentissage et perfectionnement, planification et soutien des opérations.

Compte tenu de l'importance de la composante autochtone au Ministère, il faut prévoir la création d'une direction distincte pour assurer une orientation stratégique appropriée dans le cas de la main-d'oeuvre autochtone.

En matière de formation, des activités indépendantes sont actuellement menées dans plusieurs éléments de la Direction générale et un certain nombre de secteurs un peu partout dans le Ministère. Il s'agit en l'occurrence de: Revendications, Services fonciers et fiduciaires, Finances et Informatique. Faute d'une coordination et d'une planification adéquates, la qualité de la formation, l'utilisation des ressources de formation et l'accès à la formation au niveau et par le personnel appropriés risquent d'en souffrir. La coordination de toutes les activités de formation par une Direction de l'apprentissage et du perfectionnement ferait en sorte que le Ministère profite d'un programme de formation plus efficace et plus efficient.

L'appendice F présente un organigramme détaillé de l'option 1.

Option 2

Restructurer l'organisation selon une approche générique (l'option 1 avec modifications pour mieux répondre aux particularités du Ministère), mais faire relever les services au groupe de la direction directement du directeur général plutôt que de passer par les opérations.

Cette option permet de prendre en compte le profil de niveau élevé de la catégorie EX et le caractère confidentiel des renseignements que ce groupe manipule. À noter toutefois que la coordination de la formation destinée à la catégorie EX devrait demeurer du domaine de la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement.

L'appendice G donne une description détaillée de l'option 2.

Recommandation

2. Le directeur général de la DGRH devrait évaluer, choisir et appliquer l'une des deux options présentées pour la réorganisation de la Direction générale des ressources humaines en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation faite ci-dessus et sur les séances de remue-méninges tenues avec le Comité de gestion du personnel et le directeur général - DGRH.

Cadre de contrôle de la gestion

Nous avons procédé à l'évaluation du cadre de contrôle de gestion actuel de la Direction générale au moment des entrevues avec le directeur général et les autres membres du Comité de gestion du personnel. Nous avons également procédé à l'examen des divers documents qui nous ont été soumis.

Nous avons constaté que le cadre de contrôle de la gestion de la DGRH avait un caractère très informel. Il y a lieu d'améliorer les processus de planification des activités, de présentation des plans de travail et de présentation de rapports sur le rendement.

L'un des documents énumérait une série d'initiatives liées à La Relève en regard desquelles apparaissaient des dates cibles et les noms des gestionnaires responsables. Ce document ne donnait toutefois aucune indication sur les ressources requises ou les mesures de rendement possibles. De toute façon, ce document énumérait un grand nombre d'initiatives spéciales sans donner de précision sur leur niveau de priorité ni d'indication quant à leur insertion dans les activités courantes et régulières de la Direction générale.

Comme nous l'avons déjà noté, la planification et le contrôle de gestion doivent être abordés dans une perspective plus disciplinée, sinon nous risquons de devoir toujours réagir aux situations et éteindre des feux et, de ce fait, à faire un mauvais emploi du temps et des ressources.

Recommandation

3. Le directeur général de la DGRH devrait échafauder un cadre de responsabilité formel comprenant les éléments de contrôle nécessaires comme *un plan d'activité* (programmation et planification), *des mesures ou indicateurs de rendement, des plans de travail* (par direction), *un système de suivi* et *des mécanismes de rapport et de rétroaction*.

Plan d'activité pour la Direction générale

Voici les éléments à prendre en compte:

- le plan d'activité du Ministère
- un calendrier de réalisation de trois ans
- les objectifs et buts de la Direction générale (calendrier et indicateurs de rendement)
- indications du travail à faire pour satisfaire les objectifs
- ressources requises en tenant compte des contraintes

Mesures/Indicateurs de rendement

Ceux-ci devraient :

- mesurer les éléments précédemment repérés comme étant importants
- être particuliers à chaque secteur d'activité
- être simples, pertinents, valides et fiables
- refléter les normes de qualité du service

Plans de travail de chaque direction

Ceux-ci devraient :

- constituer les plans de travail annuels qui découlent du plan d'activité
- servir d'assise à l'établissement du budget
- énoncer clairement les hypothèses sur lesquelles ils reposent
- énumérer les activités, les ressources et les responsabilités
- fournir un calendrier d'exécution
- énoncer des objectifs de rendement

Système de suivi/Mécanismes de rapport et de rétroaction

Ceux-ci devraient servir à :

- recueillir de l'information sur le rendement réel (échéances, objectifs de rendement)
- établir les fréquences de présentation de rapports (mensuels, trimestriels)
- présenter des rapports opportuns et exacts
- analyser les écarts (positifs et négatifs)
- cerner les leçons apprises et appliquer des mesures correctrices

Répartition des charges de travail

Nous avons éprouvé certaines difficultés à analyser les charges de travail dans les structures organisationnelles actuelles et proposées. Dans les diverses directions et sections de la Direction générale, les données sur la charge de travail se font rares et il nous a par conséquent été difficile de pouvoir mesurer objectivement ces charges de travail.

Au cours des entrevues et des séances en groupe, presque tous les gestionnaires participants nous ont assuré que leur charge de travail était extrêmement lourde et que leur personnel pouvait à peine suffire à la tâche et répondre à la demande.

Dans l'ensemble toutefois, la Direction générale ne tient pas de statistiques sur la demande de services ou la quantité de travail exécuté. En conséquence, il nous a été impossible d'évaluer si la charge de travail était distribuée équitablement entre les divers secteurs de la Direction générale ou de se servir d'une telle évaluation pour étayer la réorganisation proposée.

Recommandation

4. Le directeur général de la DGRH devrait, une fois que le choix de la réorganisation aura été arrêté, évaluer la charge de travail de chaque direction et section (vérifications sur place, analyse du volume, etc.) afin de justifier le niveau des ressources. La répartition des ressources devrait se faire en fonction des ressources effectivement attribuées aux différentes fonctions.

Section 3 - Plan de mise en oeuvre

Choix de la structure

Deux options sont présentées ici pour réorganiser la Direction générale des ressources humaines. On trouve également des renseignements sur la comparaison avec d'autres organisations de RH. À partir de ces renseignements, la Direction générale des ressources humaines doit décider quelle structure répondrait le mieux à ses besoins. Ce faisant, la Direction générale doit garder à l'esprit les raisons de l'examen — relever les défis sans cesse changeants auxquels le MAINC fait face et satisfaire à la demande du Ministère en ce qui a trait aux ressources humaines.

Répartition de la charge de travail/Classification/Dotation en personnel

Une fois qu'elle aura choisi une structure, la Direction générale devra analyser la répartition des charges de travail et des ressources à attribuer à chaque division et section. Il faudra également réévaluer et classer les postes, y compris celui du chef de chaque division. Certains postes pourront nécessiter des mesures de dotation.

Processus d'approbation

Un document de présentation doit être préparé et présenté à l'approbation du Comité des ressources humaines du Ministère et au sous-ministre adjoint des Services ministériels. Ce document devrait énoncer les répercussions des changements proposés sur la prestation du service et la base de ressources.

Stratégie de gestion du changement

Afin de garantir l'efficacité de la mise en oeuvre, la DGRH doit s'assurer que la haute direction est d'accord avec la nouvelle structure et que les perceptions vont également dans ce sens. Dans ses communications avec le personnel, la DGRH doit souligner le fait que les membres du personnel ont été consultés et que leurs préoccupations, bien qu'elles n'aient pu être reflétées complètement dans la nouvelle organisation, ont néanmoins été prises en compte pour élaborer la nouvelle structure organisationnelle. Voici la stratégie qui devrait être suivie pour assurer une mise en place efficace:

- Informer tout le personnel au sujet de la réorganisation et souligner les changements à la structure originale;

- Expliquer les raisons du changement, notamment les nouvelles exigences découlant de besoins en évolution et des défis qui en résultent pour le Ministère et le gouvernement fédéral;
- Préciser la date d'entrée en vigueur et fournir aux employés touchés le calendrier des événements entourant leur redéploiement (formation, transfert, salaire bloqué, etc.);
- Être prêt à contrer la résistance au changement en mettant des conseillers à la disposition de l'ensemble du personnel; et
- Voir à ce qu'un cadre de responsabilité adéquat soit établi à tous les niveaux.

MANDAT

Mandat

Examen de la Direction générale des ressources humaines

Contexte : La Direction générale des ressources humaines (DGRH) est responsable de l'embauche, du maintien et de la formation du personnel ministériel; elle doit de même fournir des conseils et de l'aide aux gestionnaires et aux employés, en vue d'appuyer le fonctionnement du Ministère — y compris des conseils touchant l'embauche, le maintien et la formation du personnel ministériel. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines tandis qu'on réalise les objectifs du Ministère.

On distingue au moins cinq sous-fonctions des Ressources humaines : planification et perfectionnement des ressources humaines, classification, dotation, relations de travail et rémunération. Chacune d'elles regroupe des activités qui lui sont étroitement apparentées : ainsi, la dotation englobe l'embauche, la sélection et les nominations. De surcroît, la DGRH au MAINC contient le Programme d'emploi des Autochtones, qui est d'une importance critique.

Le personnel de la DGRH est membre de l'équipe de gestion qui est chargée de fournir des conseils et un soutien à l'égard de la gestion du personnel. Cette Direction générale a pour vocation d'aider les cadres à gérer les ressources humaines avec efficacité, en vue de réaliser les objectifs et d'atteindre les buts établis. Dans cette optique, la DGRH offre plusieurs services directs aux employés.

La DGRH englobe les bureaux des Ressources humaines ministérielles et celui des Ressources humaines pour la région de la capitale nationale.

Besoin : Les bouleversements survenus au MAINC ont fait ressortir la nécessité de réévaluer les services et fonctions de la Direction générale des ressources humaines (DGRH). L'objet est de déterminer si la Direction générale peut relever les objectifs et priorités du Ministère, aujourd'hui et à l'avenir, et au besoin de proposer des modifications de structure.

Portée : Les RH sont une fonction partagée entre la DGRH et la direction du Ministère. On demandera aux régions de participer à l'étape de collecte de données, en vue de parvenir à une vue d'ensemble de la situation du Ministère.

Question :

L'examen portera notamment sur les questions suivantes :

- Quelle est la structure de la DGRH?
 - quels sont les programmes et services actuels de la DGRH?
 - qu'attendent les clients des services offerts par la DGRH?
 - quelle est sa structure dans les régions?
 - les ressources correspondent-elles aux besoins?
 - la DGRH est-elle structurée et organisée de manière à répondre aux besoins de la clientèle?
 - la structure de la DGRH correspond-elle à la vision du MAINC?
 - la structure de la DGRH correspond-elle à la vision de l'ensemble du gouvernement?

- Quelle est la situation actuelle de la DGRH?
 - quelle est la charge de travail de la DGRH, et comment est-elle répartie entre ses membres?
 - les employés ont-ils les connaissances, compétences et outils voulus pour aider à atteindre les objectifs du Ministère?
 - les communications sont-elles adéquates au sein de la Direction générale?

- La DGRH est-elle en situation de relever les défis que pose la réorientation totale de la culture de gestion au MAINC (transfert des pouvoirs, partenariat, La Relève, Initiative en matière de leadership, gestion des risques)?

- Comment peut-on mieux préparer la DGRH à affronter les multiples difficultés qui la confrontent : mise en oeuvre d'Ajustement des ressources fondé sur nos priorités, PAMT (Participation des Autochtones au marché du travail), progrès importants dans les autres secteurs du Ministère (revendications, Nunavut, poursuite du transfert des pouvoirs, etc.)?

- faut-il améliorer la structure de la DGRH pour la rendre plus apte à réagir aux besoins actuels et attendus à l'avenir, et à traiter ces besoins?

Approche :

On propose l'adoption d'un processus fondé sur les principes de consultation, allié aux méthodes de recherche quantitative et qualitative, pour parvenir à des résultats concrets et visibles. Le projet sera lancé par un gestionnaire principal de la vérification à la Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne (DGVÉI), secondé par des consultants. Le choix du cabinet de consultants sera effectué en collaboration avec la DGRH.

La Direction générale des communications doit préparer une stratégie de communication en vue de ce projet.

L'examen se fera en quatre étapes :

Étape de planification et d'orientation

C'est à l'étape de planification qu'on fixe le cadre du projet et qu'on clarifie plusieurs aspects : mandat, objectifs, portée du projet et résultats escomptés (organigrammes, détermination de la situation actuelle, attentes sur le plan des services environnementaux, besoins de la clientèle, évolution des activités, délégation).

On identifie aussi les clients; s'il y a lieu, on y fait participer les premiers membres du comité consultatif, lequel regroupe des membres du Comité de gestion des programmes, des gestionnaires et directeurs régionaux, les ressources humaines et les SMA sectoriels.

Cette étape vise à permettre à l'équipe d'examen de parvenir à s'entendre sur l'orientation du projet. Les membres de l'équipe clarifient la méthodologie, les méthodes quantitatives et qualitatives à employer, et s'il y a lieu, la nature de l'échantillonnage, en vue de dresser un plan d'activités.

Étape de collecte et de déroulement

À cette étape, l'équipe d'examen met en application le plan élaboré précédemment. Les activités comprennent les entrevues individuelles et les réunions en groupes, les séances de groupe dirigées par un animateur, l'examen des dossiers et processus, et toute autre recherche ou collecte d'informations qui se révèle nécessaire.

Le personnel de la DGRH, ses clients et les personnes intéressées dans les régions participeront à l'étape de collecte de données. Les animateurs engagés pour diriger les séances de groupe n'appartiendront pas au personnel de la DGRH.

Étape de l'analyse

Après que l'information a été recueillie, l'équipe d'examen analyse les données et clarifie certains aspects, par exemple les suivants :

- la situation actuelle par rapport à la destination à atteindre;
- les lacunes;
- des suggestions visant à combler les lacunes et à améliorer la capacité de la DGRH de réagir aux besoins futurs sur le plan de la structure, des ressources nécessaires, de la combinaison optimale des ressources internes et externes, et de la délégation;
- la détermination des principaux programmes et services, et priorités, et des moyens de leur fournir les ressources dont ils ont besoin.

Étape du rapport

À cette étape, on intègre dans un rapport concis toutes les informations et recommandations recueillies dans le cadre de l'examen, y compris les résultats des analyses et des modifications de structure s'il y a lieu, et le plan de travail se rapportant à la mise en oeuvre.

Ressources : Ce travail sera effectué à la fois à l'interne et avec le concours de consultants.

Coûts : Voici l'estimation des coûts des ressources obtenues à contrat :
Étapes de la planification et d'orientation : 30 000 \$.
Étapes d'exécution et de rapport final : à déterminer.

Délai d'exécution : La planification débutera en août 1997.

Approuvé par :

Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Services ministériels
le 17 juillet 1997

PLAN D' ACTION

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Human Resources Branch (HRB) /
 Examen de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)
 REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Corporate Services /
 Services ministériels

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>1. Le directeur général de la DGRH devrait examiner les commentaires des gestionnaires dans l'optique qu'ils peuvent représenter des domaines possibles d'amélioration. Cette démarche pourrait prendre la forme d'un projet dans le cadre duquel on demanderait à chaque division de suggérer des moyens ou des mesures pour améliorer la situation.</p>	<p>5</p>	<p>Le directeur général, Direction générale des ressources humaines, se verra remettre la liste complète de tous les commentaires des gestionnaires. Ils seront remis aux nouvelles directions en fonction des secteurs respectifs de responsabilité aux fins d'analyse.</p> <p>Ces commentaires/suggestions feront partie du nouveau plan de travail des directions aux fins d'améliorer les services des ressources humaines (RH).</p>	<p>Directeur général, RH et directeurs RH à l'administration centrale</p>	<p>30 avril 1998</p> <p>30 mars 1999</p>
<p>2. Le directeur général de la DGRH devrait évaluer, choisir et appliquer l'une des deux options présentées pour la réorganisation de la Direction générale des ressources humaines en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation faite ci-dessus et sur les séances de remue-méninges tenues avec le Comité de gestion du personnel et le directeur général - DGRH..</p>	<p>7</p>	<p>Le directeur général, Ressources humaines, fera son choix et présentera au Comité des RH pour approbation et mise en application l'une des deux options présentées.</p>	<p>Directeur général, RH</p>	<p>30 mars 1998 (Présentation au CRH)</p> <p>1^{er} octobre 1998 (Mise en application)</p>
<p>3. Le directeur général de la DGRH devrait échafauder un cadre de responsabilité formel comprenant les éléments de contrôle nécessaires comme <i>un plan d'activité</i> (programmation et planification), <i>des mesures ou indicateurs de rendement, des plans de travail</i> (par direction), <i>un système de suivi et des mécanismes de rapport et de rétroaction.</i></p>	<p>9</p>	<p>Une fois la nouvelle structurée instaurée, le directeur général, Ressources humaines, mettra en place un cadre de responsabilité qui englobera le plan d'activité de la Direction générale, les plans de travail des directions, le système de suivi, les systèmes de rapport et de rétroaction et il élaborera des mesures/indicateurs de rendement dans les secteurs des RH qui s'y prêtent.</p>	<p>Directeur général, RH et directeurs des RH à l'administration centrale</p>	<p>30 mars 1999</p>

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Human Resources Branch (HRB) /
 Examen de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)
 REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Corporate Services /
 Services ministériels

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Le directeur général de la DGRH devrait, une fois que le choix de la réorganisation aura été arrêté, évaluer la charge de travail de chaque direction et section (vérifications sur place, analyse du volume, etc.) afin de justifier le niveau des ressources. La répartition des ressources devrait se faire en fonction des ressources effectivement attribuées aux différentes fonctions.	10	Le directeur général, Ressources humaines, déterminera les besoins en ressources humaines et financières de chaque direction de la nouvelle structure des RH.	Directeur général, Ressources humaines	30 mars 1998 (Premières informations transmises au CRH) 1 ^{er} octobre 1998 (Mise en application)

Appendice A -
Questionnaire d'enquête destiné aux SMA,
directeurs généraux, gestionnaires de centres
de responsabilité et agents
des ressources humaines des régions



Enquête sur les services de la Direction générale des Ressources humaines

Questionnaire n° _____

Le présent questionnaire a pour but de recueillir des informations sur les services fournis par la **Direction générale des ressources humaines (DGRH)** à l'Administration centrale. Il est envoyé aux **clients de la DG** en vue d'évaluer leurs connaissances et leur utilisation des services fournis et aussi de leur demander des suggestions d'amélioration. Une fois rempli, le questionnaire sera jugé **confidentiel**. Les résultats d'ensemble seront utilisés pour évaluer la prestation de service et pour formuler des recommandations visant à améliorer les opérations maintenant et à l'avenir. Si vous avez des questions ou désirez de plus amples renseignements concernant le questionnaire, veuillez communiquer avec Pierre Samson ou Marc Charlebois, de Samson & Associés au (819) 595-9144.

Première partie Profil du client

a) Veuillez cocher selon le cas

Gestionnaire CR Agent régional des RH Autre (précisez) _____

Prière d'indiquer le genre et la fréquence des services demandés à la DG:

	<u>Genre de service</u>	<u>√</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Personne ressource</u>
	Conseil/intervention de :			
i)	ressourcement (dotation, affectation, PRAS, etc.)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
ii)	classification et organisation	<input type="checkbox"/>	_____	_____
iii)	relations de travail, santé et sécurité, etc.	<input type="checkbox"/>	_____	_____
iv)	apprentissage et perfectionnement	<input type="checkbox"/>	_____	_____
v)	emploi autochtone	<input type="checkbox"/>	_____	_____
	- Initiative de participation des autochtones au marché de travail			
	- Programme de perfectionnement des cadres autochtones			
	- Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise			
	- Kumik			
vi)	rémunération, paye et avantages sociaux, pensions, congés, etc	<input type="checkbox"/>	_____	_____
vii)	programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, langues officielles "Comblers l'écart")	<input type="checkbox"/>	_____	_____
viii)	support aux employés (ées) EX	<input type="checkbox"/>	_____	_____
ix)	autre (précisez _____)	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Commentaires _____

Deuxième Partie

Veillez répondre aux questions suivantes selon l'échelle ci-dessous :

<i>TS :</i>	<i>Très satisfait(e)</i>	<i>I :</i>	<i>Insatisfait</i>
<i>S :</i>	<i>Satisfait(e)</i>	<i>TI :</i>	<i>Très insatisfait</i>
<i>N :</i>	<i>Ni satisfait(e) , ni insatisfait(e)</i>	<i>S.O. :</i>	<i>Sans objet</i>

Veillez également apporter vos commentaires le cas échéant.

	TS	S	N	I	TI	S.O.
1. Délais						
a) Que pensez-vous du délai de réponse pour obtenir des conseils ou des renseignements d'un agent de la DGRH ?	<input type="checkbox"/>					
b) Que pensez-vous du temps pris par la DGRH pour intervenir en réponse à une demande particulière ?	<input type="checkbox"/>					
c) Que pensez-vous des délais de prestation de services de la DGRH ?	<input type="checkbox"/>					

Commentaires _____

	TS	S	N	I	TI	S.O.
2. Service						
a) Que pensez-vous du niveau d'expertise et de connaissance des agents de ressources humaines qui vous fournissent des services ?	<input type="checkbox"/>					
b) Que pensez-vous de la courtoisie avec laquelle on vous a traité(e) ?	<input type="checkbox"/>					
c) Que pensez-vous des conseils ou interventions obtenus de la DGRH en rapport avec:						

i)	la dotation	<input type="checkbox"/>					
ii)	la classification et l'organisation	<input type="checkbox"/>					
iii)	les relations de travail, la santé et la sécurité	<input type="checkbox"/>					
iv)	l'apprentissage et le perfectionnement	<input type="checkbox"/>					
v)	l'emploi autochtone	<input type="checkbox"/>					
	- Initiative de participation des autochtones au marché de travail. - Programme de perfectionnement des cadres autochtones - Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise - Kumik						
vi)	la rémunération, la paye et les avantages sociaux, les pensions, les congés, etc	<input type="checkbox"/>					
vii)	les programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, "Comblant l'écart", langues officielles, etc.)	<input type="checkbox"/>					
viii)	le support aux employés (ées) EX	<input type="checkbox"/>					
ix)	autre (précisez _____)	<input type="checkbox"/>					

Commentaires _____

		TS	S	N	I	TI	S.O.
d)	Que pensez-vous de la façon dont on a résolu les problèmes qui se sont présentés ?	<input type="checkbox"/>					
e)	Que pensez-vous de la façon dont on a traité vos plaintes ou préoccupations (qu'elles aient été résolues ou non) ?	<input type="checkbox"/>					
f)	Que pensez-vous du suivi accordé par le personnel de la DGRH ?	<input type="checkbox"/>					
g)	Que pensez-vous de la qualité des communications tout au long du processus ?	<input type="checkbox"/>					
h)	Que pensez-vous de la qualité du service obtenu dans son ensemble ?	<input type="checkbox"/>					

Commentaires _____

3. Valeur ajoutée

	TS	S	N	I	TI	S.O.
a) Que pensez-vous du service reçu par rapport à celui que vous attendiez?	<input type="checkbox"/>					
b) Que pensez-vous des économies réalisées grâce aux services fournis?	<input type="checkbox"/>					
c) Que pensez-vous de la valeur ajoutée du service fourni par l'agent des ressources humaines ?	<input type="checkbox"/>					

Commentaires _____

4. Appréciation d'ensemble des services reçus

	TS	S	N	I	TI	S.O.
a) Que pensez-vous des services reçus du point de vue :						
i) des délais	<input type="checkbox"/>					
ii) du service même	<input type="checkbox"/>					
iii) de la valeur ajoutée	<input type="checkbox"/>					

Commentaires _____

b) Comment pourrions-nous améliorer les services de ressources humaine dans les domaines des services-conseils, de la planification, du souci du client, de l'organisation, de l'emplacement, etc.

- c) Auriez-vous des suggestions sur la façon dont les services de ressources humaines devraient être offerts dans votre secteur ?

5. Genres de services et regard sur l'avenir

- a) Avez-vous besoin de services supplémentaires qui pourraient être offerts par la DGRH ?
Oui Non

Commentaires _____

- b) Êtes-vous en mesure de suggérer des services qui seraient utiles à vous et à votre secteur à l'avenir ? Oui Non

Prière d'indiquer le genre de service dont vous pourriez avoir besoin à l'avenir : services-conseils, planification, souci du client, prestation, organisation, etc.

- c) Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires ?

Veillez retourner votre questionnaire à: Samson & Associés, aux soins de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du Ministère, à l'aide de l'enveloppe-réponse qui est jointe. Les questionnaires doivent nous parvenir au plus tard le 24 novembre 1997.

Appendice B -
Questionnaire d'enquête destiné à un
échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées)
échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées)



Enquête sur les services des Ressources humaines

Questionnaire n° _____

Le présent questionnaire a pour but de recueillir des informations sur les services fournis par le services des **Ressources humaines**. Il est envoyé à un échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées) au hasard, en vue d'évaluer leurs connaissances et leur utilisation des services fournis et aussi de leur demander des suggestions d'amélioration. Une fois rempli, le questionnaire sera jugé **confidentiel**. Les résultats d'ensemble seront utilisés pour évaluer la prestation de service et pour formuler des recommandations visant à améliorer les opérations maintenant et à l'avenir . Si vous avez des questions ou désirez de plus amples renseignements concernant le questionnaire, veuillez communiquer avec Pierre Samson ou Marc Charlebois, de Samson & Associés au (819) 595-9144.

Première partie Profil du client

Prière d'indiquer le genre et la fréquence des services demandés des ressources humaines :

	<u>Genre de service</u>	<u>√</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Personne ressource</u>
iv)	ressourcement (dotation, affectation, PRAS, etc.)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
v)	classification et organisation	<input type="checkbox"/>	_____	_____
vi)	relations de travail, santé et sécurité, etc.	<input type="checkbox"/>	_____	_____
vii)	apprentissage et perfectionnement	<input type="checkbox"/>	_____	_____
viii)	emploi autochtone	<input type="checkbox"/>	_____	_____
	- Initiative de participation des autochtones au marché de travail			
	- Programme de perfectionnement des cadres autochtones			
	- Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise			
	- Kumik			
ix)	rémunération, paye et avantages sociaux, pensions, congés, etc	<input type="checkbox"/>	_____	_____
x)	programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, langues officielles "Combler l'écart")	<input type="checkbox"/>	_____	_____
viii)	support aux employés (ées) EX	<input type="checkbox"/>	_____	_____
ix)	autre (précisez _____)	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Commentaires _____

- | | | TS | S | N | I | TI | S.O |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g) | Que pensez-vous de la qualité des communications tout au long du processus? | <input type="checkbox"/> |
| h) | Que pensez-vous de la qualité du service obtenu dans son ensemble? | <input type="checkbox"/> |

Commentaires _____

3. **Appréciation d'ensemble des services reçus**

- | | | TS | S | N | I | TI | S.O. |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) | Que pensez-vous du service obtenu dans son ensemble? | <input type="checkbox"/> |

Commentaires _____

- b) Auriez-vous des suggestions sur la façon dont les services de ressources humaines devraient être offerts dans votre secteur ?

Veillez retourner votre questionnaire à: Samson & Associés, aux soins de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du Ministère, à l'aide de l'enveloppe-réponse qui est jointe. Les questionnaires doivent nous parvenir au plus tard le 24 novembre 1997.

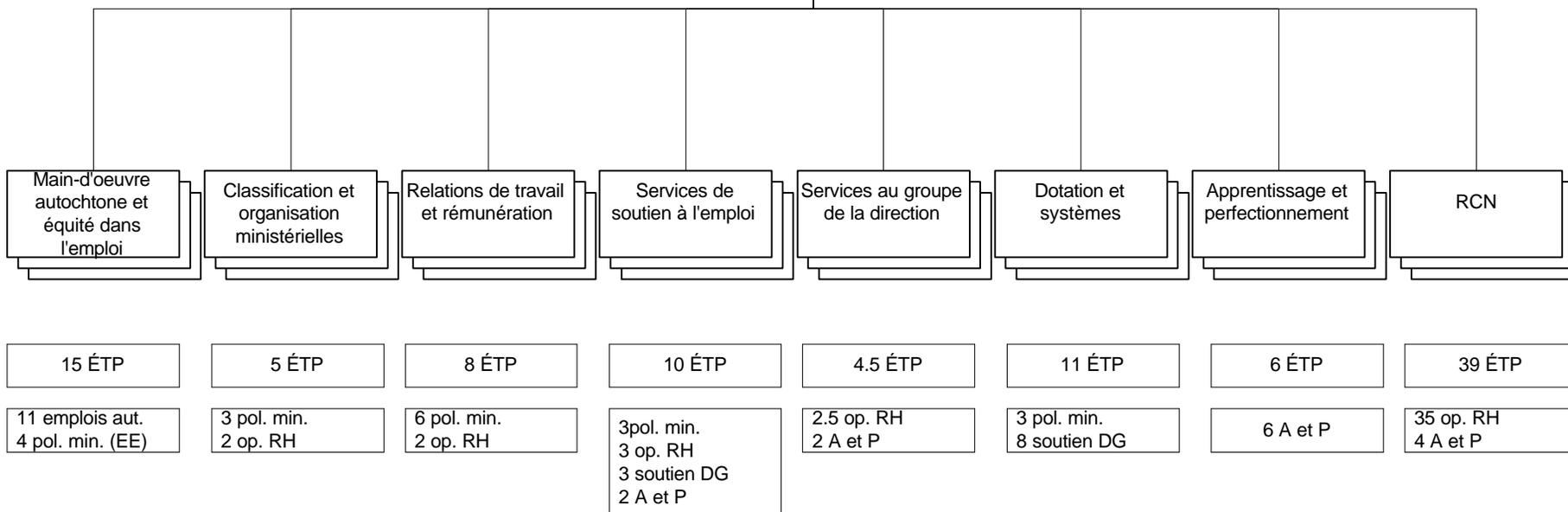
Appendice C -
Direction générale des ressources humaines
Structure organisationnelle actuelle

Structure organisationnelle actuelle

DG int.
Ressources
humaines

1 DG
2 Adjoint administratifs
3 Commis administratifs à la DG

6 ÉTP



Appendice D -
Direction générale des ressources humaines

**MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)**

Appendice D
Direction générale des RH
page 1

Secteur d'activité/Activités

Main-D'oeuvre Autochtone - Équité en emploi

Planification Stratégique des
RH

Administration/
Gestion

Ministériel

Opérations

Ministériel

Opérations

Ministériel

Partenariats:
APN, ACM
FNIS, etc.

Groupe de
consultation sur
les minorités
visibles

PAMT

PAMT

Répertoire de
candidats

Communications
RH
(Intranet)

Communications
RH
(Intranet)

Finances RH

Recrutement/
Répertoire
autochtone

Programmes
pour les Inuits

Marketing et
surveillance

Programme de
recrutement
d'Autochtones
titulaires d'une
maîtrise

Échanges
Canada - Volet
spécial

Analyse

Systèmes RH

Achats RH

PEA
-régulier
-emploi étudiants

Programme de
recrutement
d'autochtone
titulaire d'une
maîtrise

Échanges
Canada - Volet
spécial

PRAS autochtone

Soutien RH
Revendications

Prévisions

People Soft

Administration
des réseaux
locaux

PRAS autochtone

Conseils aux
autres ministères

Évènements
spéciaux pour les
Autochtones

Évènement
spéciaux pour les
Autochtones

PPCA

Surveillance

Coordination des
vérifications

Liaison CAEA

PPCA

Soutien au
KUMIK

PRAS autochtone

Systèmes RH

Support au
NUNAVUT

People Soft

Dossiers RH

La Relève/
Plan des RH

**MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)**

Appendice "D"
Direction générale des RH
page 2

Secteur d'activité/Activités

RELATION DE TRAVAIL

SUPPORT À LA PERFORMANCE

Ministériel			Opérations		Ministériel		Opérations
Négociation collective	Planification en cas de grève	Enquêtes	Négociation collective	Enquêtes	Formation obligatoire (incluant EX)	Centre d'apprentissage	Formation obligatoire (incluant EX)
Consultation syndicat/gestion	Mesures disciplinaires	Griefs et plaintes	Planification en cas de grève	Consultation syndicat/gestion	Leadership	Inventaire de formation (Câdre d'apprentissage)	Centre d'apprentissage
Harcèlement / Médiation	Cessation d'emploi	Santé et sécurité	Règlements (relation de travail)	Griefs et plaintes	Plan de formation (incluant EX)	Congés d'étude	Congés d'étude
Adjudication	Conflits d'intérêts et après-mandat	Rémunération et avantages sociaux	Terminaison	Contrôle des cotisations syndicales	Mentor	Programme d'assistance aux employés	Récompenses
Termes et conditions d'emploi (Arrangement de travail alternatif)	Contrôle des cotisations syndicale	Dossier employés et politique	Conflits d'intérêts et après-mandat		Développement des employés (Comblant les lacunes)	Validation des cours et programmes	Développement des employés (Comblant les lacunes)
Certification de relation de travail	Designation	Exclusions			Développement de curriculum	Orientation professionnelle	Formation secteur des RH
Administration de la convention collective					Formation secteur des RH	Programme de facilitation	
					Sécrétariat au comité national (LSST)	EPR rétro-action aux gestionnaires	
					Récompenses		

**MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)**

Appendice " D"
Direction générale des RH
page 3

Classification et organisation		Secteur d'activité / Activités			Dotation		
Ministériel	Opérations	Ministériel	Opérations		Ministériel	Opérations	
Organigrammes	Profil des langues officielles	Jumelage	Jumelage	Échange des cadres	Répertoire des compétences	Programme de formation à la gestion (PFG)	Échanges Canada
Classification des emplois (aussi pour les EX)		Centre d'évaluation spéciale	Dotation/ Ressourcement	Centre d'évaluation spéciale	Détachements Affectations -Échanges à l'étranger -PCAF/CEP -Échanges Canada	Répertoire des compétences	Détachements Affectations -Échanges à l'étranger -PCAF/CEP -Échanges Canada
Griefs		Planification de La Relève	La Relève PPSMA & PPACS	Comité de RH	PRAS	PRAS	Réduction des effectifs DME pour RE
Conception organisationnelle et conseils		Conflits d'intérêt et code d'après-mandat	Fin d'emploi TCCD	Centre d'évaluation des EX	Réduction des effectifs DME pour RE	Programme RPAF/IARD	Emploi étudiant
			EPR (30%)	Rénumération des EX	Examen des appels		

Appendice E -
Direction générale des ressources humaines
Comparaison avec d'autres ministères

Comparaison avec les autres ministères

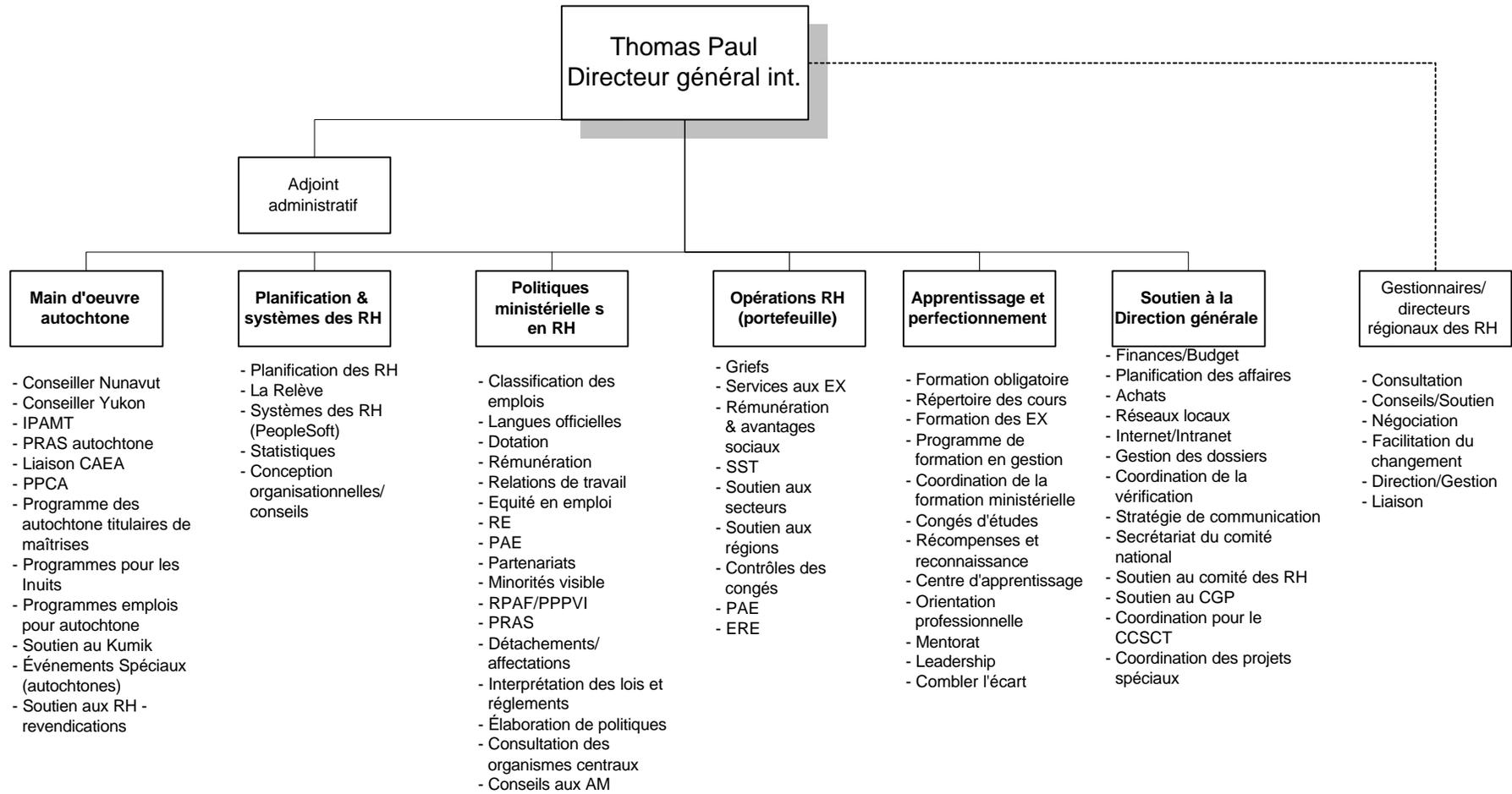
Appendice "E"

DRHC	PLANIFICATION DES RH -La Relève - Statistiques	Services Min. des RH RE: Profil de compétences, Équité en emploi, conseils aux régions, relations de travail	EX Paye, Classification, Évaluation du rendement	Ressources humaines - AC Rémunération Dotations Langues officielles	Apprentissage et perfectionnement Formation et perfectionnement Récompenses et reconnaissance, Leadership	Développement organisationnel Soutien au SMA	Coordination et Gestion de l'Inf. Systèmes des RH Statistique Administration des budgets
TPSGC	Relations humaines Travail PAE Services -RCN	Classification / Organisation Évaluation, NGC	Dotations ministérielles/ EX RE, PDA, PED, Langues officielles, Équité en emploi, Récompenses	Opération du Pers. et F&P RCN, Dotations Classification Relation de travail	Planification strat./ Systèmes Plan d'activité, Modèles de prestation de services		
TRANSPORTS CANADA	Planif. des RH Dotations, RE Langues Officielles, Équité en emploi, Système des RH, Démographie des employés, Surveillance	Classification / Rémunération Organisation, Classification, Grievs, Surveillance	Relations de travail, Harcèlement et OSH Consultations patronales et ouvrières, Grievs, Conflits d'int., Exclusions, Négociations collectives, Surveillance	Formation et Orientation Formation et Perf., Centre d'apprentissage, Orientation prof., PAE, Organisation, Évaluation, Surveillance	Opérations des RH Conseils et services aux gestionnaires	Ress. du groupe de la Haute direction et prog. de perf. Conseils et soutien, Liaison avec la CFP, Échanges, PCAF, PSG	Services administratifs AIPRP, Programmes spéciaux
AGRICULTURE CANADA	Planification stratégique Prévisions et analyse, Modélisation	Services de gestion Informatique, Systèmes des RH, Finances, Admin., Centre de dépannage	Programmes ministériels RE, Relations de travail, Langues officielles, SST	Opérations Régions, EX, Plan d'act., Apprentissage, Service d'orientation de carrières, RH en direct, Paye, Conseillers en RH			
RNCAN	Dotations et RE Soutien des secteurs (portefeuille)	Op. des RH/Serv. à la Haute direction Rel. employeur-employé, Rémunération et avantages, Re suivi des congés, soutien au secteur (portefeuille)	Plan. des RH/ Form. et Perf. EX, Gestion Sciences et Tech., Profil des Comp., La Relève, Langues officielles, Équité en emploi, Récomp. et reconn., soutien au secteur (portefeuille)	Systèmes / Classification PeopleSoft, NGC soutien au secteur (portefeuille)			
NAVCan	Pensions et Avantages	Dév. organis. et dév. des RH Dév. organis., planification et dotations, Sécurité, Administration de la dotation, Mesures du rendement	Relations avec les employés Langues officielles, Prog. d'aide aux employés, Rel. avec les employés	Formation et Perfectionnement en gestion	Rémunération Programme de rém. évaluation des postes	Relations de travail	Opérations des RH Administration de la paye, SGRH

Appendice F-
Direction générale des ressources humaines
Proposition de restructuration - Option 1

MAINC - Proposition de restructuration de la Direction générale des ressources humaines Option 1

9 février 1998



Appendice G -
Direction générale des ressources humaines
Proposition de restructuration - Option 2

**MAINC - Proposition de restructuration
de la Direction générale des ressources humaines
Option 2
25 février 1998**

Appendice "G"

