



Examen de la modernisation  
de la dotation et de la délégation  
des pouvoirs de dotation

Juin 2005

7055-55 (CS Ex)



## AVIS AU LECTEUR

Le présent examen a été effectué dans le cadre du plan de travail approuvé du CS Ex. Ses conclusions n'ont pas le poids de celles d'une vérification, et elles ne doivent pas être considérées comme telles. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les évaluations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête et les preuves rigoureuses exigées lors d'une vérification.



## SYNOPSIS

*Le présent rapport renferme les résultats d'un examen de la mise en œuvre de la modernisation de la dotation et de la délégation des pouvoirs de dotation au Ministère de la Défense nationale (MDN). Avec l'adoption de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), tous les ministères et organismes fédéraux sont tenus d'appliquer les dispositions de la nouvelle législation (à différents stades) d'ici 2005. La LMFP a été créée afin de promouvoir une approche équilibrée qui devrait faciliter l'atteinte de nombreux objectifs importants de la modernisation des ressources humaines (RH). La LMFP se compose de quatre parties distinctes qui répondent aux besoins suivants : faciliter le processus de dotation, encourager la collaboration dans les relations patronales-syndicales, privilégier l'apprentissage des employés, ainsi que clarifier les rôles et les responsabilités des organismes centraux. La section qui se rapporte au présent examen, à savoir la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), prévoit une vaste réforme de la dotation d'ici la date d'entrée en vigueur (DEV) du 1<sup>er</sup> décembre 2005. Grâce à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, une définition révisée du principe du mérite sera adoptée, la délégation des pouvoirs de dotation au niveau de gestion le plus bas deviendra possible, et il y aura un lien plus étroit entre la dotation et la planification des RH, ce qui devrait assouplir les processus de dotation.*

*Étant donné l'importance de la nouvelle législation et ses conséquences pour les ministères, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué un examen pour déterminer si le MDN était prêt à tirer profit des dispositions de la LMFP dans la mesure où elles s'appliquent à la dotation et à la délégation des pouvoirs de dotation (c.-à-d. la section portant sur la LEFP). En général, le CS Ex a examiné les mesures prises par le Groupe de la Sous-ministre adjointe – Ressources humaines (Civils) (SMA(RH-Civ)) pour guider et gérer la série d'initiatives ou le « projet » visant à mettre en œuvre les changements pertinents au sein du Ministère. Dès le début de l'examen, l'équipe du CS Ex a voulu s'assurer que l'organisation de la SMA(RH-Civ) serait informée des résultats en temps opportun. La planification de l'examen a été amorcée en février 2005, le travail d'examen a pris fin avant avril 2005 et les résultats ont été communiqués en mai 2005, environ sept mois avant la DEV de la LEFP, fixée au 1<sup>er</sup> décembre 2005.*

*Le CS Ex a jugé que, dans l'ensemble, les organisations de la SMA(RH-Civ) responsables de la mise en œuvre de la LEFP assuraient un niveau de planification raisonnable. La mise en œuvre des changements en matière de dotation prévus dans la nouvelle LEFP exige un travail considérable. Toutefois, le degré de complexité a été rendu plus facile à gérer en ce sens que le MDN n'a pas l'intention de déléguer les pouvoirs de dotation au plus bas niveau de gestion d'ici la DEV. À supposer que les plans de projet provisoires du MDN concernant la LEFP soient exécutés comme prévu et que les recommandations découlant de l'examen du CS Ex reçoivent une attention opportune, rien ne laisse présager que le projet déviara de son cap. Les recommandations sont axées sur les améliorations à apporter à la gestion du projet, par exemple : définir clairement un chemin critique, suivre systématiquement les progrès réels accomplis par rapport aux plans, et cerner les interdépendances et les liens. Le CS Ex a souligné plus particulièrement que les équipes chargées de mettre en œuvre la LMFP/LEFP devraient renforcer l'approche à l'égard de la gestion des risques.*

**Plans d'action de la direction :** *Manifestement, la LMFP/LEFP est une priorité au sein de l'organisation de la SMA(RH-Civ), comme en témoignent les plans de gestion constructifs que la direction a élaborés en réponse aux recommandations du présent examen. Ces mesures devraient consolider les plans provisoires existants et améliorer la gestion du « projet », ce qui permettra d'accroître les progrès en vue de sa réussite.*



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS</b> .....	I
Introduction / Contexte .....	I
Évaluation globale .....	I
Résultats clés .....	II
Recommandations .....	III
Plans d'action de la direction .....	IV
<b>CONTEXTE</b> .....	1
<b>OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	3
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉS</b> .....	4
A. Pratiques de gestion des risques.....	4
B. Pratiques de gestion.....	7
C. Information pour la prise de décision.....	12
<b>AUTRES IMPORTANTS DOMAINES CONNEXES</b> .....	14
<b>ANNEXE A – RECOMMANDATIONS ET PLANS D’ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	A-1
<b>ANNEXE B – APERÇU DE LA LMFP</b> .....	B-1
<b>ANNEXE C – ORGANIGRAMME DE LA SMA(RH-CIV)</b> .....	C-1
<b>ANNEXE D – CRITÈRES ÉNUMÉRÉS PAR GROUPEMENT DE VÉRIFICATION DU CT, AVEC RENVOIS AUX CC ....</b>	D-1
<b>ANNEXE E – LISTE D’ACRONYMES ET D’ABRÉVIATIONS</b> .....	E-1



## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

### INTRODUCTION / CONTEXTE

En avril 2001, le gouvernement du Canada (GDC) a annoncé son intention de moderniser la gestion des ressources humaines (RH), et un groupe de travail parlementaire a été créé pour diriger cette réforme. En février 2003, les travaux de ce groupe ont abouti au dépôt du projet de *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Adoptée par le Parlement en novembre 2003, la LMFP constitue la législation sur les RH la plus importante depuis les années 60. Elle vise principalement à faciliter l'embauche des personnes qualifiées (c.-à-d. la dotation), à encourager la collaboration dans les relations patronales-syndicales, à privilégier l'apprentissage et la formation des employés à tous les niveaux, ainsi qu'à clarifier les rôles et les responsabilités des organismes centraux<sup>1</sup>. La LMFP est divisée en quatre grandes parties. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui est la section de la LMFP se rapportant à la dotation et à la délégation des pouvoirs de dotation, a fait l'objet du présent examen.

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (MDN/FC) forment le plus gros ministère du GDC. Avec un budget annuel de quelque 15 milliards de dollars et des ressources humaines totalisant environ 100 000 personnes (~ 20 000 civils), le MDN et les FC représentent un pourcentage appréciable des emplois et des dépenses du gouvernement fédéral. Par conséquent, la gestion efficace de leur capital humain, notamment la réussite de la mise en œuvre de la LMFP, revêt une importance stratégique pour le Ministère.

Étant donné l'importance de la nouvelle législation et ses conséquences possibles pour les ministères, le CS Ex a effectué un examen pour déterminer si le MDN était prêt à mettre en œuvre les dispositions de la LMFP dans la mesure où elles s'appliquent à la dotation et à la délégation des pouvoirs de dotation. L'examen s'inscrivait dans le Plan de travail du CS Ex de 2004-2005 – 2005-2006. Il visait à déterminer si le MDN avait établi des plans de projet adéquats pour mettre en œuvre, d'ici la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005, les changements en matière de dotation prévus dans la LMFP. La planification de l'examen a été amorcée en février 2005, le travail d'examen a pris fin avant avril 2005 et les résultats ont été communiqués en mai 2005.

### ÉVALUATION GLOBALE

Dans l'ensemble, l'examen a permis de déterminer qu'à cette étape-ci du projet, le personnel de la Sous-ministre adjointe – Ressources humaines (Civils) (SMA(RH-Civ)) chargé de la mise en œuvre de la LMFP assure un niveau de planification raisonnable. Manifestement, la LMFP/LEFP est une priorité au sein de l'organisation de la SMA(RH-Civ). Même si la mise en œuvre des

---

<sup>1</sup> Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp_f.asp).



changements en matière de dotation prévus dans la nouvelle LEFP exige un travail considérable, la complexité globale est sensiblement réduite puisque le MDN *n'a pas* l'intention de déléguer les pouvoirs de dotation au plus bas niveau de gestion d'ici la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005.

À supposer que les plans de projet provisoires du MDN concernant la LMFP/LEFP soient exécutés comme prévu et que les recommandations découlant de l'examen du CS Ex soient mises en œuvre de façon opportune, rien ne laisse présager que le projet déviara beaucoup de son cap. Étant donné le moment choisi pour l'examen du CS Ex (mars/avril 2005) et les exposés présentés aux Bureaux de première responsabilité (BPR) de la SMA(RH-Civ) sur les résultats de l'examen (mai 2005) par rapport à la DEV de la LEFP, on présume qu'il existe un délai suffisant (~ 7 mois) pour prendre les mesures correctives déterminées.

## RÉSULTATS CLÉS

En général, il faut adopter des approches plus disciplinées et rigoureuses à l'égard de la gestion du projet, par exemple : définir clairement un chemin critique, suivre systématiquement les progrès réels accomplis par rapport aux plans, et cerner les interdépendances et les liens. Plus particulièrement, les équipes de projet de la LMFP/LEFP (c.-à-d. l'équipe et le groupe de travail (GT) de la mise en œuvre de la législation sur les ressources humaines (MOLRH)) devraient adopter une approche plus officielle/structurée en ce qui concerne la gestion des risques. En outre, cette information doit être communiquée plus clairement à la haute direction aux fins de la prise de décision.

La formation sur le nouveau régime de dotation qui est destinée aux gestionnaires du MDN ne sera probablement pas terminée avant la DEV de la LEFP. Par contre, la formation pour les agents de la SMA(RH-Civ) sera probablement terminée par cette date. Même si ce risque est accepté compte tenu des restrictions actuelles de la SMA(RH-Civ) en matière de ressources, la formation constitue un élément clé de l'acceptation par l'utilisateur final, et les plans de formation provisoires doivent être renforcés. Le recrutement des ressources supplémentaires dont la SMA(RH-Civ) a besoin, notamment du personnel régional pour la formation et du personnel ministériel pour l'élaboration des politiques, pose toujours problème au MDN et au GDC dans son ensemble et pourrait nuire à la mise en œuvre de la LEFP.

Une carte de pointage sommaire indiquant les résultats de l'examen du CS Ex est présentée dans le tableau 1 ci-dessous. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'examen du CS Ex a été effectué au début de la mise en œuvre du projet afin que l'organisation de la SMA(RH-Civ) ait assez de temps pour prendre des mesures correctives au besoin. Si ce même examen avait lieu à une étape ultérieure du projet (p. ex., à l'automne 2005) et produisait les mêmes résultats, l'équipe du CS Ex attribuerait une cote beaucoup plus élevée aux niveaux de risque. Le niveau de risque représente l'incidence que le non-respect des critères établis peut avoir sur le calendrier de mise en œuvre de la LEFP (c.-à-d. la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005). Chacun des critères énumérés dans le tableau suivant sont aussi présentés séparément dans la section Résultats et recommandations détaillés du présent rapport.



Tableau 1 – Carte de pointage sommaire des résultats de l'examen

CRITÈRES D'EXAMEN PAR GROUPEMENT DU CT	NIVEAU DE RISQUE
<b>PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES</b>	
Objectifs et portée	Faible
Options en matière de délégation des pouvoirs de dotation	Moyen
Surveillance	Faible / moyen
Gestion des risques	Moyen
<b>PRATIQUES DE GESTION</b>	
Rôles et responsabilités	Faible
Gestion des ressources humaines	Moyen / élevé
Gestion du projet	Faible / moyen
Suivi des progrès	Moyen
Politiques et lignes directrices du MDN	Moyen
Processus de communication	Faible
Participation au niveau du GDC	Faible
<b>INFORMATION POUR LA PRISE DE DÉCISION</b>	
Suivi des coûts et rapports connexes	Faible / moyen
Information fournie aux décideurs	Moyen

## RECOMMANDATIONS

Il est recommandé que la SMA(RH-Civ) prenne les mesures suivantes :

- **Élaborer un plan de gestion des risques**, y compris un registre regroupant les risques liés à la mise en œuvre de la LEFP. Identifier les risques, les évaluer, en établir l'ordre de priorité, les surveiller et assurer le suivi. Préparer des plans d'atténuation des risques et désigner un gestionnaire des risques pour l'ensemble du projet.



- **Mettre en œuvre un mécanisme pour suivre les progrès par rapport aux plans**, signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives. Intégrer cette information, ainsi que les activités clés manquantes, dans les rapports sur l'état de préparation ou dans un autre document présenté à la haute direction afin d'aider à la prise de décision.
- **Examiner les plans de projet provisoires du MDN concernant la LMFP/LEFP** (c.-à-d. le plan général de mise en œuvre de la LMFP, le plan de projet MS de la LEFP, la liste des nouvelles politiques de la LEFP et les plans d'action de la LEFP (p. ex., les plans de formation, de consultation et de communication)), afin d'inclure les activités clés manquantes et les interdépendances ainsi que d'étayer les rapports sur les progrès réels accomplis en fonction des jalons.
- **Clarifier les exigences en matière de suivi des coûts et de rapports**. Diffuser des directives concernant le type de coûts à suivre et la structure de rapport correspondante du Système de comptabilité financière et de gestion du MDN (SCFG). Modifier le budget de la LEFP en conséquence.
- **Clarifier les rôles et les responsabilités** des principaux BPR de la LEFP (p. ex., le Directeur général – Stratégies et programmes d'emploi des civils (DGSPEC), le Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel (DGAPP), le Directeur général – Services régionaux des ressources humaines civiles (DGSRRHC) et le contrôleur de la SMA(RH-Civ)). Mettre à jour les attributions de l'équipe de la MOLRH, au besoin.
- **Élaborer davantage les options visant à déléguer les pouvoirs de dotation** aux gestionnaires du MDN et y ajouter un modèle de coûts pour l'analyse de sensibilité par gestionnaire de niveau un (N1) et à l'échelle du MDN.
- **Poursuivre les efforts en vue d'obtenir les ressources supplémentaires en personnel de la LMFP/LEFP** définies dans l'analyse de rentabilisation.

## PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

Des mesures ont déjà été amorcées pour donner suite aux recommandations du présent rapport. Elles devraient servir à renforcer les plans provisoires existants et à faire en sorte que les équipes chargées de la mise en œuvre de la LMFP/LEFP adoptent des approches plus disciplinées et rigoureuses à l'égard de la gestion du projet. Cela devrait permettre d'atteindre un niveau accru de diligence dans la gestion du projet et augmenter les chances que la DEV de la LEFP soit respectée. Les recommandations et les plans d'action correspondants de la direction sont présentés sous forme de matrice à l'annexe A du rapport et résumés dans le tableau ci-dessous.



Tableau 2 – Sommaire des plans de gestion de la direction

N°	Recommandation du CS Ex	BPR(s)	Mesure de la direction
A.	<b>Gestion des risques</b> : Élaborer un plan de gestion des risques, y compris un registre regroupant les risques liés à la mise en œuvre de la LEFP. Identifier les risques, les évaluer, en établir l'ordre de priorité, les surveiller et assurer le suivi. Préparer des plans d'atténuation des risques et désigner un gestionnaire des risques pour l'ensemble du projet.	DGRTR/ DGSPEC	<b>D'accord.</b> La DGRTR a été désignée gestionnaire des risques pour cette partie du projet. Un registre des risques liés à la mise en œuvre de la LEFP est en voie d'élaboration afin d'identifier les risques, de les évaluer, d'en établir l'ordre de priorité, de les surveiller et d'assurer le suivi.
B.	<b>Information pour la prise de décision</b> : Mettre en œuvre un mécanisme pour suivre les progrès par rapport aux plans, signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives. Intégrer cette information, ainsi que les activités clés manquantes, dans les rapports sur l'état de préparation.	DGRTR	<b>D'accord.</b> Le plan de mise en œuvre du projet (PMOP) de la LEFP, un outil de planification existant, est en train d'être modifié afin de suivre les progrès de haut niveau, de signaler les éléments préoccupants et d'élaborer des mesures correctives. La haute direction continuera d'être avisée des questions touchant la mise en œuvre de la LEFP au moyen de documents d'information réguliers.
C.	<b>Plans de projet concernant la LMFP/LEFP</b> : Examiner les plans de projet concernant la LMFP/LEFP afin d'inclure les activités clés manquantes et les interdépendances ainsi que d'étayer les rapports sur les progrès réels accomplis en fonction des jalons.	DGSPEC/ DGRTR/ DGSRRHC	<b>D'accord.</b> Nous nous employons à regrouper nos mécanismes de rapport internes en utilisant un PMOP révisé pour la LEFP. Ce PMOP est en voie de mise à jour pour inclure des renseignements additionnels.
D.	<b>Suivi des coûts et rapports connexes</b> : Clarifier les exigences en matière de suivi des coûts et de rapports. Diffuser des directives concernant le type de coûts à suivre et la structure de rapport du SCFG. Modifier le budget de la LEFP en conséquence.	CEM SMA (RH-Civ)	<b>D'accord.</b> Des ordres internes (OI) ont été établis au début du processus pour comptabiliser les coûts directs. Le contrôleur du CEM de la SMA(RH-Civ) a fourni des directives supplémentaires sur la comptabilisation des coûts et les rapports connexes. Le budget sera remanié au besoin, après l'analyse de chaque trimestre.
E.	<b>Rôles et responsabilités</b> : Clarifier les rôles et les responsabilités des principaux BPR de la LEFP. Mettre à jour les attributions de l'équipe de la MOLRH, au besoin.	DGRTR	<b>D'accord.</b> Les attributions du groupe de travail et le mandat de l'équipe de la MOLRH sont à l'étude.
F.	<b>Délégation des pouvoirs de dotation</b> : Élaborer davantage les options visant à déléguer les pouvoirs de dotation aux gestionnaires du MDN et y ajouter un modèle de coûts pour l'analyse de sensibilité par gestionnaire de N1 et à l'échelle du MDN.	DGSPEC	<b>Partiellement d'accord.</b> Le rythme de la délégation des pouvoirs sera déterminé par la préparation des gestionnaires de N1 à assumer une délégation accrue et par notre capacité d'absorber le coût de la formation des gestionnaires délégués. Nous préparons également des critères dont les gestionnaires de N1 se serviront pour prendre des décisions concernant leur préparation à assumer une délégation accrue, ce qui comprend l'utilisation d'un modèle de coûts pour élaborer des estimations adaptées à chaque gestionnaire de N1.
G.	<b>Ressources supplémentaires de la LMFP</b> : Poursuivre les efforts en vue d'obtenir les ressources supplémentaires en personnel de la LMFP définies dans l'analyse de rentabilisation.	SMA (RH-Civ)	<b>D'accord</b> avec la recommandation. Les efforts se poursuivront afin d'attirer d'autres personnes, d'obtenir du personnel supplémentaire pour combler les postes prévus au budget et de conserver de précieuses ressources ou de gérer le risque de les perdre à mesure qu'augmentent les pressions de la charge de travail.



## CONTEXTE

### ***Loi sur la modernisation de la fonction publique***

La nouvelle LMFP du Canada aura une profonde incidence sur la gestion des RH au sein du GDC. Elle a été créée afin de promouvoir une approche équilibrée à l'égard de l'atteinte de nombreux objectifs importants de la modernisation des RH.

La LMFP est divisée en quatre grandes parties, chacune ayant une DEV distincte :

- Partie I : *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP);
- Partie II : Modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- Partie III : *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP);
- Partie IV : Modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* (LCCG).

Pour obtenir des renseignements sur les différentes parties de la LMFP, prière de consulter le site Web [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp_f.asp) et l'annexe B.

### ***Loi sur l'emploi dans la fonction publique***

La nouvelle LEFP est conçue pour faciliter le processus de recrutement en offrant une souplesse accrue aux ministères et organismes, tout en respectant l'équité, la transparence et l'accessibilité. La nouvelle approche de la LEFP relativement au principe du mérite permettra aux gestionnaires de tenir compte non seulement des exigences essentielles d'un poste, mais aussi des besoins actuels et futurs de leur organisation et de la fonction publique. En outre, la nouvelle LEFP permet de déléguer les pouvoirs de dotation au niveau de gestion le plus bas possible. Bien que ce type de délégation soit *recommandé* par la Loi, il *n'est pas obligatoire*. Au MDN, les pouvoirs de dotation *ne* seront *pas* délégués au niveau de gestion le plus bas possible d'ici la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005. Le but du MDN est d'élaborer une stratégie de délégation des pouvoirs de dotation d'ici cette date et de la faire approuver par la haute direction. D'autres renseignements sur les changements législatifs liés à la nouvelle LEFP figurent à l'annexe B.

### ***Équipe de mise en œuvre de la LMFP au MDN***

Afin de gérer et de coordonner la mise en œuvre globale des différentes parties de la LMFP (c.-à-d. la LRTFP, la LEFP, la LGFP, etc.), le MDN a formé l'équipe de la MOLRH au sein de l'organisation de la SMA(RH-Civ). Cette équipe constitue le point central de la mise en œuvre de la LMFP au MDN et de la coordination avec les organismes centraux. Outre l'équipe, le GT MOLRH a été créé pour assurer une représentation adéquate de tous les directeurs généraux (DG) de la SMA(RH-Civ). Ce GT se réunit tous les mois et sert de tribune pour les communications, la coordination et l'intégration entre les différentes sous-équipes travaillant à la mise en



œuvre de la LMFP. Vu la mise en œuvre récente de la LRTP (DEV : 1<sup>er</sup> avril 2005), l'équipe et le GT MOLRH se concentrent maintenant sur celle de la LEFP. Du point de vue du contenu, les participants clés à la mise en œuvre de la LEFP sont le Directeur général – Stratégies et programmes d'emploi des civils (DGSPEC) et le Directeur – Politiques d'emploi civil (DPEC), qui sont responsables du cadre stratégique de dotation du Ministère. L'annexe C présente une liste complète des participants clés de la SMA(RH-Civ) à la mise en œuvre de la LEFP au sein du Ministère.



## OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

### OBJECTIF

L'examen visait à déterminer si le MDN était prêt à mettre en œuvre les *changements en matière de dotation* prévus dans la LMFP d'ici la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005.

### PORTÉE

L'examen englobait les dispositions de la LMFP (c.-à-d. la partie III – la nouvelle LEFP) dans la mesure où elles s'appliquent à la dotation et à la délégation des pouvoirs de dotation. Il s'agissait principalement de voir si le MDN avait établi des plans de projet adéquats au début du projet pour réussir à mettre en œuvre la LEFP d'ici la DEV. L'examen ne visait pas à évaluer l'efficacité du nouveau régime de dotation (c.-à-d. du point de vue des résultats), car une telle évaluation ne pourrait avoir lieu qu'après la mise en œuvre.

### MÉTHODOLOGIE

- Nous avons recueilli et examiné des renseignements ministériels sur la LMFP/LEFP ainsi que les politiques et documents pertinents du GDC.
- Nous avons mené des entrevues auprès du personnel clé de la SMA(RH-Civ) participant à la mise en œuvre de la LMFP/LEFP. Les principaux membres de l'équipe de projet qui ont été interviewés par l'équipe d'examen du CS Ex sont mis en évidence dans l'organigramme de la SMA(RH-Civ) fourni à l'annexe C.
- Nous avons élaboré des critères d'examen et évalué les risques en fonction de ces critères et en tenant compte de l'étape du projet. Les critères pertinents ont d'abord été choisis à partir du cadre des critères de contrôle (CC)<sup>2</sup>, puis catégorisés par groupements de la politique de vérification interne du Conseil du Trésor (CT), comme suit :
  - pratiques de gestion des risques;
  - pratiques de gestion;
  - information pour la prise de décision.
- L'annexe D donne une liste détaillée des CC, catégorisés selon les groupements de vérification interne du CT mentionnés ci-dessus.

---

<sup>2</sup> Le cadre des CC a été élaboré par le Conseil sur les critères de contrôle, que le Conseil des gouverneurs de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a chargé de publier des lignes directrices sur la conception et l'évaluation des systèmes de contrôle des organisations ainsi que sur l'établissement des rapports connexes. (Extrait de *Recommandations sur le contrôle*, publié par le Conseil sur les critères de contrôle en novembre 1995.)



## RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉS

### A. PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques permet d'élaborer des stratégies proactives visant à atténuer les problèmes éventuels grâce à l'identification, à l'analyse, à l'évaluation, au traitement et à la surveillance des risques. Quatre critères différents ont été évalués dans le groupement des pratiques de gestion des risques : objectifs et portée, options en matière de délégation des pouvoirs de dotation, surveillance et gestion des risques. Les résultats de l'examen sont présentés dans les tableaux ci-dessous et comprennent les recommandations correspondantes, le cas échéant.

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<b>Objectifs et portée :</b> <i>Clairement communiqués et bien compris.</i>	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs et la portée de la mise en œuvre de la LMFP/LEFP ont été bien communiqués par la haute direction et sont compris par l'équipe de projet. Toutefois, ils ne sont pas aussi bien communiqués à d'autres intervenants, comme les gestionnaires intermédiaires du MDN (&lt; N2) à l'extérieur de la collectivité des RH-Civ.</li> </ul>

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<b>Options en matière de délégation des pouvoirs de dotation :</b> <i>Les principales hypothèses sont documentées et communiquées.</i>  <i>Les options en matière de délégation sont bien évaluées.</i>	<b>Moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le MDN ne présume pas que les pouvoirs seront délégués au plus bas niveau de gestion d'ici la DEV. Il vise plutôt à faire approuver une stratégie et un plan de délégation des pouvoirs de dotation d'ici la DEV.</li> <li>Les options en matière de délégation ont été documentées à un haut niveau et présentées à l'équipe de la MOLRH et à la haute direction des RH-Civ. Elles n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée des incidences et des coûts possibles, laquelle devrait avoir lieu afin de choisir l'option la plus efficace.</li> <li>Les options en matière de délégation devaient être présentées au Sous-ministre (SM) en mai 2005 avant le choix d'une option privilégiée et la tenue d'une analyse plus approfondie, y compris des consultations auprès des gestionnaires de N1.</li> </ul>

#### RECOMMANDATION

Élaborer davantage les options visant à déléguer les pouvoirs de dotation aux gestionnaires du MDN et y ajouter un modèle de coûts pour l'analyse de sensibilité par gestionnaire de N1 et à l'échelle du MDN.



## A. PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES (suite)

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Surveillance :</b> <i>Un cadre est en place pour l'évaluation périodique du contrôle.</i></p> <p><i>Les objectifs et les plans connexes renferment des cibles de rendement mesurables.</i></p>	<b>Faible/moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les premières ébauches des nouveaux cadre et rapports de surveillance existent, mais elles nécessitent beaucoup plus de mise au point. D'après certaines leçons tirées des anciens rapports de surveillance, l'examen des dossiers est insuffisant et il faut davantage d'activités comme des entrevues pour obtenir une meilleure vue d'ensemble. La rétroaction des gestionnaires à qui des pouvoirs de dotation sont actuellement délégués a indiqué qu'ils avaient vu peu de preuves d'une surveillance ministérielle officielle et qu'il faut mettre en place un système de surveillance officialisé pour examiner les processus de dotation.</li> <li>▪ Les organismes centraux n'ont pas encore fourni de mesures précises pour appuyer les indicateurs de surveillance de la dotation. Les opinions divergent au sein du Groupe de la SMA(RH-Civ) en ce qui a trait aux besoins de surveillance.</li> <li>▪ Les objectifs et les plans renferment des mesures et des indicateurs de rendement, mais ces derniers sont difficiles à évaluer de manière objective parce qu'ils sont de nature qualitative et non quantitative. Le temps nécessaire pour doter des postes constitue la seule mesure quantitative faisant l'objet d'un suivi et de rapports.</li> </ul>

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Gestion des risques :</b> <i>Une stratégie de gestion des risques est en place pour identifier les risques possibles.</i></p> <p><i>Des pratiques appropriées de gestion des risques sont observées.</i></p>	<b>Moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il n'existe aucun processus officiel de gestion des risques (GR) pour l'ensemble du projet concernant la LMFP. Les activités de GR telles que la surveillance, l'atténuation et le suivi devraient être exercées avec plus de diligence.</li> <li>▪ Les risques sont identifiés dans divers documents, mais ils n'ont pas été regroupés dans un seul document (c.-à-d. un registre des risques).</li> <li>▪ Il y a peu de preuves que les risques ont été classés par ordre de priorité et évalués en détail, ou que des stratégies d'atténuation des risques ont été élaborées et qu'elles sont appliquées à l'heure actuelle.</li> </ul>

## A. PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES (suite)

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Même si des techniques officielles de GR ne sont pas utilisées, les risques sont gérés de façon officieuse dans le cadre du projet. Par exemple, on s'inspire des leçons tirées de la récente mise en œuvre de la LRTFP et des contextes de délégation actuels (projets-pilotes) pour mettre en œuvre la LEFP, on prévoit les congés estivaux afin qu'ils ne nuisent pas aux produits à livrer et au calendrier global du projet, et on a recours au GT MOLRH pour assurer une bonne communication dans le cadre du projet.</li></ul>

**RECOMMANDATION**

Élaborer un plan de gestion des risques, y compris un registre regroupant tous les risques liés à la mise en œuvre de la LEFP. Identifier les risques, les évaluer, en établir l'ordre de priorité, les surveiller et assurer le suivi. Préparer des plans d'atténuation des risques et désigner un gestionnaire des risques pour l'ensemble du projet.



## B. PRATIQUES DE GESTION

Les pratiques de gestion sont établies pour assurer un contrôle et une structure au sein d'une organisation. Sept critères différents ont été évalués dans le groupement des pratiques de gestion : les rôles et les responsabilités, la gestion des RH, la gestion du projet, le suivi des progrès, les politiques et lignes directrices du MDN, les processus de communication et la participation au niveau du GDC. Les résultats de l'examen sont présentés dans les tableaux ci-dessous et comprennent les recommandations correspondantes, le cas échéant.

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<b>Rôles et responsabilités :</b> <i>Clairement définis et compris.</i>	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans l'ensemble, les rôles et les responsabilités des BPR de la LMFP aux niveaux ministériel et régional sont documentés, clairement définis et compris. Or, certains rôles et responsabilités des BPR de la LEFP et de l'équipe de la MOLRH ont besoin d'être actualisés, maintenant que le Ministère se concentre sur la mise en œuvre de la LEFP après avoir terminé celle de la LRTFP.</li> <li>▪ Il existe une structure appropriée de gouvernance des RH qui appuie l'atteinte des objectifs du projet. Les rôles et les responsabilités des comités de gouvernance des RH sont clairement définis, et la direction du projet est exercée de façon appropriée par le biais de ces comités.</li> </ul>

### RECOMMANDATION

**Clarifier les rôles et les responsabilités** des principaux BPR de la LEFP (p. ex., DGSPEC, DGAPP, DGSRRHC et contrôleur de la SMA(RH-Civ)). Mettre à jour les attributions de l'équipe de la MOLRH, au besoin.



**B. PRATIQUES DE GESTION (suite)**

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Gestion des RH :</b>  <i>Il existe un plan des RH pour la mise en œuvre de la LMFP. Des ressources adéquates sont disponibles pour appuyer l'atteinte des objectifs.</i></p>	<p><b>Moyen/ élevé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il n'y a pas de plan des RH pour le projet concernant la LMFP, mais les ressources supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre de la LMFP/LEFP ont été déterminées par les gestionnaires de N2 des RH-Civ (DG) et documentées dans le Plan d'activités de N1 de la SMA(RH-Civ).</li> <li>▪ L'équipe de la MOLRH dispose d'un effectif complet, et des BPR/BC ont été désignés dans chaque secteur. La capacité de l'organisation des RH-Civ à mettre en œuvre la LEFP est toutefois insuffisante à moyen et long terme. Des membres du personnel des RH-Civ ont été temporairement réaffectés pour faire en sorte que les postes clés soient dotés à court terme mais, sans ressources additionnelles, la mise en œuvre de la LEFP est menacée.</li> </ul>

**RECOMMANDATION**

**Poursuivre les efforts en vue d'obtenir les ressources supplémentaires en personnel de la LMFP/LEFP définies dans l'analyse de rentabilisation.**



**B. PRATIQUES DE GESTION (suite)**

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<b>Gestion du projet :</b> <i>Des plans de projet adéquats sont en place pour guider la mise en œuvre de la LEFP.</i>	<b>Faible/ moyen</b>	<p>Des plans provisoires sont en place pour tous les secteurs clés du projet. Néanmoins, les occasions de les renforcer sont nombreuses. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il semble manquer certaines activités clés dans le plan général de la MOLRH, notamment le suivi des coûts de la LMFP et l'établissement des rapports connexes ainsi que la planification de la transition de l'ancien régime au nouveau. Les liens, les livrables et les coûts font partie du modèle de plan de projet générique interministériel, mais le MDN ne s'en sert pas.</li> <li>▪ Le plan détaillé de projet MS que la DPEC a élaboré n'est pas utilisé aussi efficacement que possible – p. ex., des ressources ne sont pas affectées à chaque tâche, le chemin critique n'est pas clairement discernable, et le projet ne possède aucune base de référence.</li> <li>▪ Une ébauche de stratégie et de plan de formation sur la LEFP a été élaborée, mais bon nombre des détails restent à préciser (p. ex., les délais, le nombre total de jours de formation, le gestionnaire et la méthode de prestation). La formation est un élément clé de l'acceptation par l'utilisateur final et, à ce stade-ci, de plus amples détails devraient être connus.</li> </ul>

**RECOMMANDATION**

Au niveau opérationnel, **examiner les plans de projet provisoires du MDN concernant la LMFP/LEFP** (y compris le plan général de mise en œuvre de la LMFP, le plan de projet MS de la LEFP, la liste des nouvelles politiques de la LEFP et les plans d'action de la LEFP (p. ex., les plans de formation, de consultation et de communication)), afin d'inclure les activités clés manquantes et les interdépendances ainsi que d'étayer les rapports sur les progrès réels accomplis en fonction des jalons.



**B. PRATIQUES DE GESTION (suite)**

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Suivi des progrès :</b> <i>Les objectifs et les jalons du projet sont respectés.</i></p> <p><i>Un mécanisme est en place pour signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives (au besoin).</i></p>	<b>Moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En général, les progrès réels accomplis par rapport aux plans ne sont pas suivis ni déclarés de façon diligente ou systématique. Il n'existe aucun mécanisme pour signaler les éléments en retard, évaluer l'incidence des retards sur le calendrier global du projet ou élaborer des mesures correctives (au besoin) afin de ramener le projet sur la bonne voie. Les jalons clés ne sont pas clairement discernables, et il n'est pas fait état des progrès par rapport à eux. La DPEC avance toutefois dans ce domaine.</li> <li>▪ Les directives du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) sur les recours constituent le seul obstacle possible au respect de la DEV du 1<sup>er</sup> décembre 2005 en ce qui concerne la LEFP. Le MDN attend toujours que certaines décisions soient prises, notamment au sujet du financement et du choix d'une option privilégiée pour la délégation des pouvoirs de dotation aux gestionnaires, mais ces décisions ne devraient pas influencer sur la DEV. Les organismes centraux ont récemment fourni des lignes directrices/politiques définitives, de sorte qu'il ne reste aucun problème majeur dans ce domaine.</li> </ul>

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Politiques et lignes directrices du MDN :</b> <i>Des politiques et lignes directrices provisoires existent et sont conçues pour se conformer/s'harmoniser aux politiques et lignes directrices des organismes centraux.</i></p>	<b>Moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les politiques et lignes directrices définitives les plus cruciales ont été récemment fournies par la CFP (milieu/fin de mars 2005). Des politiques et lignes directrices du MDN existent à l'état d'ébauche et, dans l'ensemble, elles se conforment/s'harmonisent à la politique définitive de la CFP sur les nominations.</li> <li>▪ Des plans provisoires sont en place pour mettre à jour les directives et outils de dotation existants (ancien régime) et pour créer les nouvelles politiques et lignes directrices en matière de dotation qui sont requises en vertu du nouveau régime. Or, l'état réel des documents (ou stade d'élaboration) ne fait pas partie du plan. On ne sait pas non plus au juste quels documents existent et nécessitent une mise à jour versus ceux qui doivent être créés.</li> <li>▪ Comme l'indique le critère précédent (Suivi des progrès), les directives du TDFP sur les recours pourraient influencer sur la DEV si elles ne sont pas reçues d'ici septembre 2005. Dans certains domaines moins urgents, il n'y a pas encore d'ébauche de politiques et de lignes directrices du MDN et des organismes centraux.</li> </ul>



**B. PRATIQUES DE GESTION (suite)**

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Processus de communication :</b>  <i>Des plans de communication et de consultation sont en place.</i></p> <p><i>Les intervenants clés et les utilisateurs sont adéquatement informés et consultés.</i></p>	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il existe des versions provisoires des plans d'action et des stratégies de communication et de consultation pour la LEFP. Cependant, il faudrait élaborer les plans davantage pour indiquer l'état de chaque activité, la date d'achèvement requise et le BPR de chaque tâche.</li> <li>▪ Un bon processus de communication existe parmi les intervenants aux niveaux ministériel et régional des RH-Civ. Par exemple, le GT MOLRH se réunit tous les mois, la LMFP figure à l'ordre du jour des réunions de l'Équipe de gestion des ressources humaines (EGRH), la DGRTR tient chaque semaine des réunions bilatérales avec la SMA(RH-Civ), et les spécialistes régionaux de la dotation ont une téléconférence mensuelle.</li> <li>▪ Des plans sont aussi en place pour consulter les intervenants clés (à l'extérieur de l'organisation des RH-Civ, comme les parties patronale et syndicale et les gestionnaires du MDN).</li> </ul>

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Participation au niveau du GDC :</b>  <i>Il existe un niveau approprié de représentation et de participation du MDN aux discussions du GDC.</i></p>	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le MDN est bien représenté lors des discussions du GDC et y participe à tous les niveaux. La majorité des BPR de la LMFP/LEFP sont membres de groupes de travail interministériels du GDC.</li> <li>▪ Il existe un mécanisme pour porter à l'attention des organismes centraux les questions propres au MDN, les traiter et les résoudre, ainsi que pour communiquer cette information aux groupes visés du MDN par l'entremise des groupes de travail interministériels.</li> </ul>

### C. INFORMATION POUR LA PRISE DE DÉCISION

Pour permettre à la haute direction de prendre des décisions efficaces, il faut mettre rapidement à sa disposition des renseignements opportuns, pertinents, complets et exacts. Deux critères principaux ont été évalués dans le groupement de l'information pour la prise de décision : le suivi des coûts et les rapports connexes ainsi que l'information fournie aux décideurs du MDN. Les résultats de l'examen sont présentés dans les tableaux ci-dessous et comprennent les recommandations correspondantes, le cas échéant.

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Suivi des coûts et rapports connexes :</b>  <i>Un processus ministériel est en place pour suivre les coûts liés à la LMFP et en faire rapport. Il est communiqué et observé.</i></p>	<p><b>Faible/ moyen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La portée du projet a été bien définie, mais elle n'a pas été entièrement chiffrée. Les coûts manquants comprennent : le salaire et le temps du personnel existant de la SMA(RH-Civ) consacrés à la mise en œuvre de la LEFP (p. ex., pour l'AF 2005-2006, l'effort de la DPEC est évalué à ~ 800 k\$); le temps du personnel des RH-Civ et des gestionnaires du MDN passé à recevoir la formation sur la LEFP; les conséquences du changement de systèmes d'information pour ce qui est des besoins de surveillance, etc.</li> <li>▪ Les coûts réels seront comparables par rapport au budget, mais seulement s'il s'agit des coûts qui ont été inclus dans le plan d'activités des RH-Civ et l'analyse de rentabilisation de la LMFP.</li> <li>▪ Il existe un mécanisme pour suivre les coûts et en faire rapport au moyen du système financier du Ministère (SCFG). Toutefois, des directives limitées ont été élaborées ou communiquées aux gestionnaires de CR et aux BPR de la LMFP/LEFP pour assurer l'uniformité dans les régions et les groupes des RH du Ministère.</li> <li>▪ Les opinions divergent parmi les BPR de la LMFP/LEFP au sujet du BPR pour les rapports sur les coûts.</li> </ul>

#### **RECOMMANDATION**

**Clarifier les exigences en matière de suivi des coûts et de rapports.** Diffuser des directives concernant le type de coûts à suivre et la structure de rapport du SCFG. Modifier le budget de la LEFP en conséquence.



## C. INFORMATION POUR LA PRISE DE DÉCISION (suite)

Critère d'examen	Niveau de risque	Évaluation
<p><b>Information fournie aux décideurs du MDN :</b>  <i>L'information relative au projet de la LEFP est opportune et exacte; elle est adéquate pour comparer les progrès par rapport aux plans et suffisante pour fournir un contexte approprié afin de prendre des décisions.</i></p>	<p><b>Moyen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les « rapports sur l'état de préparation » sont le principal outil servant à communiquer l'information à la haute direction du MDN et aux organismes centraux. Ils indiquent les activités clés et évaluent l'état de préparation à titre de pourcentage d'achèvement (p. ex., à risque, 25 p. 100, 50 p. 100, 75 p. 100, 100 p. 100).</li> <li>▪ Sous sa forme actuelle, cet outil ne fournit pas assez d'information pertinente aux décideurs du MDN.</li> <li>▪ Plus précisément :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe aucune définition uniforme du degré d'achèvement – p. ex., que signifie un degré d'achèvement de 25 p. 100?</li> <li>- Les plans du MDN (p. ex., le plan de projet MS de la LEFP) ne servent pas de base pour déterminer les niveaux de préparation – c'est davantage une question d'« intuition ».</li> <li>- En outre, il n'existe aucun moyen de déterminer si 25 p. 100 constitue un bon ou un mauvais pourcentage par rapport aux plans du MDN – p. ex., le MDN devrait-il se situer à 50 p. 100 ou à 25 p. 100?</li> <li>- Il manque également certaines activités clés dans les rapports sur l'état de préparation – p. ex., la préparation des systèmes d'information du MDN à faire face à de nouvelles exigences en matière d'établissement de rapports et de surveillance.</li> </ul> </li> </ul>

**RECOMMANDATION**

Au niveau stratégique, **mettre en œuvre un mécanisme pour suivre les progrès par rapport aux plans**, signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives. Intégrer cette information, ainsi que les activités clés manquantes, dans les rapports sur l'état de préparation ou dans un autre document présenté à la haute direction.



## AUTRES IMPORTANTS DOMAINES CONNEXES

Outre les questions présentées dans la section Résultats et recommandations détaillés, quelques autres importants domaines connexes méritent qu'on s'y arrête. Ces domaines sont plus vastes que la gestion du projet et le simple respect des exigences minimales concernant la DEV de la LEFP. Ils font partie intégrante de la réussite de la mise en œuvre de la LEFP pour ce qui est d'offrir la souplesse prévue par la nouvelle législation.

La planification des ressources humaines (PRH) deviendra de plus en plus importante à mesure que la LEFP sera mise en œuvre. C'est sur la planification intégrée des RH et des activités que reposent l'évaluation et la compréhension des besoins actuels et futurs du Ministère en matière de RH. Selon le nouveau régime de dotation, les plans des RH serviront de base pour prendre et défendre les décisions de dotation. Bien que l'organisation de la SMA(RH-Civ) ait déployé des efforts en vue d'harmoniser ces deux processus, il importe que cette harmonisation se poursuive et soit surveillée pour veiller à ce qu'un manque d'intégration au sein du Ministère ne nuise pas à l'atteinte des objectifs en général.

L'intégration entre la LEFP et d'autres priorités ministérielles revêt aussi une importance primordiale. Le Chef d'état-major de la Défense a récemment révélé sa vision des Forces canadiennes au début de 2005. Il sera difficile, pour l'ensemble du Ministère, de trouver un équilibre entre les changements majeurs occasionnés par la modernisation des ressources humaines ainsi que la transformation et la modernisation des Forces canadiennes. C'est pourquoi l'organisation de la SMA(RH-Civ) et les équipes de projet de la LMFP/LEFP devraient surveiller la situation.

Enfin, il est important de souligner que la fonction publique en entier (tous les ministères et organismes du GDC) se prépare actuellement à la mise en œuvre de la LEFP afin de respecter la même DEV, à savoir le 1<sup>er</sup> décembre 2005. Cela raréfie les ressources qualifiées en RH à l'échelle du gouvernement. La concurrence avec les autres ministères pour le recrutement de personnes compétentes ne fera que s'intensifier dans un marché du travail de plus en plus restreint, et la SMA(RH-Civ) aura davantage de difficulté à obtenir les ressources dont elle a grandement besoin.

Ces vastes questions ne sont pas faciles à résoudre, mais la SMA(RH-Civ) devrait s'assurer qu'elles sont reconnues dans les plans de gestion des risques et que des plans d'atténuation correspondants sont élaborés s'il y a lieu.



## ANNEXE A – RECOMMANDATIONS ET PLANS D’ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation du CS Ex	BPR(s)	Mesure de la direction
A.	<p><b>Gestion des risques</b> : Élaborer un plan de gestion des risques, dont un registre regroupant tous les risques liés à la mise en œuvre de la LEFP. Identifier les risques, les évaluer, en établir l’ordre de priorité, les surveiller et assurer le suivi. Préparer des plans d’atténuation des risques et désigner un gestionnaire des risques pour l’ensemble du projet.</p>	DGRTR/ DGSPEC	<p><b>D’accord</b> avec la recommandation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>À titre d’administratrice de l’ensemble du projet concernant la LMFP, la DGRTR a été désignée gestionnaire des risques pour cette partie du projet.</li> <li>Un registre des risques liés à la mise en œuvre de la LEFP est en voie d’élaboration afin d’identifier les risques, de les évaluer, d’en établir l’ordre de priorité, de les surveiller et d’assurer le suivi. Ce registre deviendra un point permanent aux fins d’examen lors des réunions du GT MOLRH et de l’EGRH. L’exemple de « liste globale des risques » fourni par le CS Ex servira de modèle.</li> <li>Même si le PGMO LMFP du MDN et l’évaluation de l’état de préparation de l’Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) ont été utilisés avec un certain succès pour gérer la mise en œuvre de la LRFP et évaluer les risques, il est convenu qu’une approche plus officialisée est nécessaire pour mettre en œuvre la LEFP.</li> </ul>
B.	<p><b>Information pour la prise de décision</b> : Mettre en œuvre un mécanisme pour suivre les progrès par rapport aux plans, signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives. Intégrer cette information, ainsi que les activités clés manquantes, dans les rapports sur l’état de préparation ou dans un autre document présenté à la haute direction.</p>	DGRTR	<p><b>D’accord</b> avec la recommandation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le PMOP de la LEFP, un outil de planification existant, est en train d’être modifié afin de suivre les progrès de haut niveau, de signaler les éléments préoccupants et d’élaborer des mesures correctives.</li> <li>La haute direction (EGRH, le Comité des ressources humaines civiles (CRHC), le Comité de planification et de coordination des ressources humaines civiles (CPCRHC), etc.) continuera d’être avisée des questions touchant la mise en œuvre de la LEFP au moyen de documents d’information réguliers.</li> <li>L’« évaluation de l’état de préparation » de l’AGRHFPC doit continuer de servir aux rapports présentés à celle-ci.</li> </ul>



## ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR(s)	Mesure de la direction
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Le PGMO et les documents d'information adaptés sont les principaux mécanismes utilisés pour tenir la haute direction au courant des progrès de la mise en œuvre de la LMFP, et particulièrement celle de la LRTFP. L'« évaluation de l'état de préparation » ne convient pas à cette fin, mais nous devons continuer de l'utiliser pour présenter des rapports à l'AGRHFPC.</li> </ul>
C.	<p><b>Plans de projet concernant la LMFP/ LEFP :</b> Examiner le plan général de mise en œuvre de la LMFP, le plan de projet MS de la LEFP, la liste des nouvelles politiques de la LEFP et les plans d'action de la LEFP (p. ex., les plans de formation, de consultation et de communication), afin d'inclure les activités clés manquantes et les interdépendances ainsi que d'étayer les rapports sur les progrès réels accomplis en fonction des jalons.</p>	DGSPEC/ DGRTR/ DGSRRHC	<p><b>D'accord</b> avec la recommandation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, nous nous employons à regrouper nos mécanismes de rapport internes en utilisant un PMOP révisé pour la LEFP.</li> <li>Ce PMOP est en voie de mise à jour pour inclure les plans d'action des autres BPR outre la DPEC ainsi que les activités clés manquantes, fournir un aperçu de haut niveau à la haute direction et une évaluation détaillée aux BPR du projet, de même que faire clairement état des progrès réels accomplis par rapport aux jalons et présenter des résumés globaux de notre état de préparation actuel.</li> </ul>
D.	<p><b>Suivi des coûts et rapports connexes :</b> Clarifier les exigences en matière de suivi des coûts et de rapports. Diffuser des directives sur le type de coûts à suivre et la structure de rapport du SCFG. Modifier le budget de la LEFP en conséquence.</p>	CEM SMA (RH-Civ)	<p><b>D'accord</b> avec la recommandation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La DGSPEC, la DGAPP et la DGRTR ont établi des OI au début du processus pour comptabiliser les coûts directs liés à la mise en œuvre de la LMFP.</li> <li>Le contrôleur du CEM de la SMA(RH-Civ) a fourni aux BPR ministériels et régionaux des directives supplémentaires touchant la comptabilisation des coûts et les rapports sur les coûts directs et indirects.</li> <li>Le budget sera remanié au besoin, après l'analyse de chaque trimestre.</li> </ul>



## ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR(s)	Mesure de la direction
E.	<b>Rôles et responsabilités</b> : Clarifier les rôles et les responsabilités des principaux BPR de la LEFP (p. ex., DGSPEC, DGAPP, DGSRRHC et contrôleur de la SMA(RH-Civ)). Mettre à jour les attributions de l'équipe de la MOLRH, au besoin.	DGRTR	<b>D'accord</b> avec la recommandation. <ul style="list-style-type: none"> <li>Les attributions du groupe de travail et le mandat de l'équipe de la MOLRH sont à l'étude. Nous avons déjà ajouté la DGSPEC et le contrôleur du CEM au nombre des membres du groupe de travail de la MOLRH.</li> <li>Les attributions du GT MOLRH nous ont été utiles avant la mise en œuvre de la LRTFP, mais avril est passé et l'accent est mis sur la mise en œuvre de la LEFP. Le moment est donc propice pour examiner non seulement les attributions du GT mais aussi le mandat de l'équipe de la MOLRH.</li> </ul>
F.	<b>Délégation des pouvoirs de dotation</b> : Élaborer davantage les options visant à déléguer les pouvoirs de dotation aux gestionnaires du MDN et y ajouter un modèle de coûts pour l'analyse de sensibilité par gestionnaire de N1 et à l'échelle du MDN.	DGSPEC	<b>Partiellement d'accord</b> avec la recommandation. <ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut reconnaître que l'accroissement de la délégation sera un processus à long terme. Le rythme sera déterminé par la préparation des gestionnaires de N1 à assumer une délégation accrue et par notre capacité d'absorber le coût de la formation des gestionnaires délégués.</li> <li>Nous préparons également des critères dont les gestionnaires de N1 se serviront pour prendre des décisions au sujet de leur préparation à assumer une délégation accrue, ce qui comprend l'utilisation d'un modèle de coûts pour élaborer des estimations adaptées à chaque gestionnaire de N1.</li> <li>À la lumière de ce qui précède, nous avons choisi une option privilégiée qui sera recommandée au SM et peaufinée au besoin.</li> </ul>
G.	<b>Ressources supplémentaires de la LMFP</b> : Poursuivre les efforts en vue d'obtenir les ressources supplémentaires en personnel de la LMFP définies dans l'analyse de rentabilisation.	SMA (RH-Civ)	<b>D'accord</b> avec la recommandation. <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère espère toujours que l'analyse de rentabilisation présentée à l'AGRHFPC en février nous fournira les ressources additionnelles qui nous aideront dans notre travail actuel d'élaboration des politiques et dans nos efforts de formation plus tard cette année.</li> </ul>



## ANNEXE A

N°	Recommandation du CS Ex	BPR(s)	Mesure de la direction
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Un groupe de travail interministériel sur la transition a formulé quelques suggestions potentiellement utiles quant à la façon dont les ministères pourraient faire face à la question globale de la capacité des RH. Ces suggestions seront soigneusement examinées.</li><li>• Les efforts se poursuivront aux fins suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>- attirer d'autres personnes;</li><li>- obtenir du personnel supplémentaire pour combler les postes prévus au budget,</li><li>- conserver de précieuses ressources ou gérer le risque de les perdre à mesure qu'augmentent les pressions de la charge de travail.</li></ul></li></ul>



## ANNEXE B – APERÇU DE LA LMFP

Tableau A : Quatre grandes parties de la LMFP

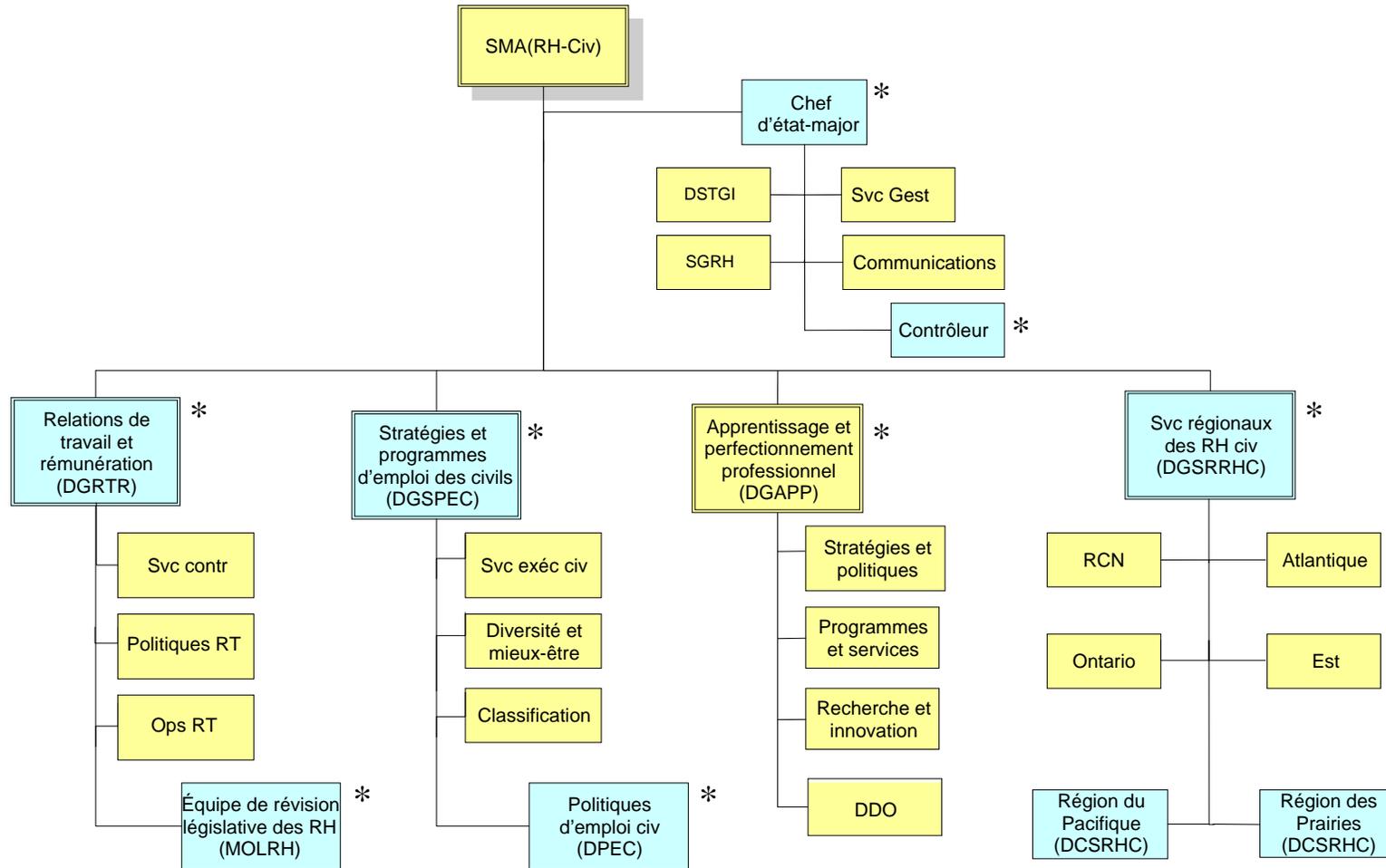
LMFP	Description sommaire	Entrée en vigueur
Partie I : LRTFP	Remplace la LRTFP. Met l'accent sur une collaboration et une consultation accrues des syndicats.	1 <sup>er</sup> avril 2005
Partie II : LGFP	Modifie la LGFP et rend les AG directement responsables de certains aspects de la gestion des RH.	1 <sup>er</sup> avril 2005
<b>Partie III : LEFP</b>	<b>Modifie considérablement l'actuelle LEFP. But : moderniser la dotation et accroître la souplesse.</b>	<b>1<sup>er</sup> décembre 2005</b>
Partie IV: LCCG	Modifie la LCCG et crée l'EFPC pour intégrer et mieux coordonner la formation.	1 <sup>er</sup> avril 2004

Tableau B: Aperçu de la partie III : LEFP – Nouveau régime comparé à l'ancien régime

LEFP : Ce qui ENTRE EN VIGUEUR (nouveau régime)	LEFP : Ce qui CESSE (ancien régime)
<input type="checkbox"/> La nouvelle loi est habilitante plutôt que prescriptive	<input type="checkbox"/> La participation de la CFP dans plusieurs domaines de politiques (p. ex., les promotions)
<input type="checkbox"/> Nouvelle définition du principe du mérite fondée sur les besoins opérationnels actuels ou futurs	<input type="checkbox"/> L'approche actuelle à l'égard du principe du mérite (plus de classement en fonction de la personne « la plus qualifiée »)
<input type="checkbox"/> « Atout » et qualités « essentielles »	<input type="checkbox"/> Les qualités « compensatoires » et « non compensatoires » ne sont plus utilisées
<input type="checkbox"/> Lien plus étroit entre le processus de dotation et la planification des RH	
<input type="checkbox"/> La délégation des pouvoirs de dotation au niveau de gestion le plus bas est possible (mais <u>pas</u> obligatoire)	
<input type="checkbox"/> Discussion informelle pendant le processus de sélection	
<input type="checkbox"/> Plaintes ou recours présentés au TDFP	<input type="checkbox"/> Le processus de recours aux appels (remplacé par le TDFP)
<input type="checkbox"/> Utilisation accrue des processus non annoncés	<input type="checkbox"/> L'utilisation restreinte des processus non annoncés
<input type="checkbox"/> Les AG sont délégataires des pouvoirs de dotation et de révocation au niveau EX	
<input type="checkbox"/> Zone de sélection déterminée par les ministères (< niveau EX 2)	<input type="checkbox"/> La CFP n'établit plus de critères ou de zone de sélection
<input type="checkbox"/> La fonction de vérification joue un plus grand rôle	<input type="checkbox"/> Le rôle de vérification existait, mais il n'était pas mis en évidence



### ANNEXE C – ORGANIGRAMME DE LA SMA(RH-CIV)



\*Principaux BPR de la LEFP – Tous les groupes sont représentés au sein du GT MOLRH qui se réunit chaque mois.

□ Dénote le personnel des RH-Civ interviewé

■ Dénote les groupes non interviewés



## ANNEXE D – CRITÈRES ÉNUMÉRÉS PAR GROUPEMENT DE VÉRIFICATION DU CT, AVEC RENVOIS AUX CC

CRITÈRES D'EXAMEN PAR GROUPEMENT DU CT	NIVEAU DE RISQUE	RENOI CC
<b>PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES</b>		
<b>Objectifs et portée</b> – Clairement communiqués et compris.	Faible	A1
<b>Options en matière de délégation des pouvoirs de dotation</b> – Principales hypothèses documentées et communiquées. Options en matière de délégation bien évaluées.	Moyen	D1
<b>Surveillance</b> – Cadre en place pour l'évaluation périodique du contrôle. Objectifs et cadres connexes renfermant des cibles mesurables.	Faible / moyen	A5
<b>Gestion des risques</b> – Stratégie de gestion des risques en place pour identifier les risques possibles. Pratiques appropriées de gestion des risques observées.	Moyen	A2
<b>PRATIQUES DE GESTION</b>		
<b>Rôles et responsabilités</b> – Clairement définis et compris.	Faible	B2
<b>Gestion des ressources humaines</b> – Plan des RH en place pour la mise en œuvre de la LMFP. Ressources adéquates disponibles pour appuyer l'atteinte des objectifs du projet.	Moyen / élevé	C1
<b>Gestion du projet</b> – Plans de projet adéquats en place pour guide la mise en œuvre.	Faible / moyen	A4
<b>Suivi des progrès</b> – Objectifs et jalons du projet respectés. Mécanisme en place pour signaler les éléments en retard et élaborer des mesures correctives.	Moyen	D2
<b>Politiques et lignes directrices du MDN</b> – Des politiques et lignes directrices provisoires existent et sont conçues pour se conformer/s'harmoniser aux politiques et lignes directrices des organismes centraux.	Moyen	A3
<b>Processus de communication</b> – Plans de communication et de consultation en place. Intervenants clés et utilisateurs adéquatement informés et consultés.	Faible	C2
<b>Participation au niveau du GDC</b> – Niveau approprié de représentation et de participation du MDN aux discussions du GDC.	Faible	C2



## ANNEXE D

CRITÈRES D'EXAMEN PAR GROUPEMENT DU CT	NIVEAU DE RISQUE	RENOI CC
<b>INFORMATION POUR LA PRISE DE DÉCISION</b>		
<b>Suivi des coûts et rapports connexes</b> – Un processus est en place pour suivre les coûts liés à la LMFP et en faire rapport. Il est communiqué et observé.	Faible / moyen	C3
<b>Information fournie aux décideurs</b> – L'information est opportune et exacte; elle est adéquate pour comparer les progrès par rapport aux plans et suffisante pour fournir un contexte approprié afin de prendre des décisions.	Moyen	C3

Pour obtenir une copie du cadre des CC, prière de consulter le site Web suivant : [http://www.rmgb.ca/index.cfm/ci\\_id/3092/la\\_id/2.htm](http://www.rmgb.ca/index.cfm/ci_id/3092/la_id/2.htm)



## ANNEXE E – LISTE D'ACRONYMES ET D'ABRÉVIATIONS

AG	Administrateur général	EFPC	École de la fonction publique du Canada
AGRHFPC	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	EGRH	Équipe de gestion des ressources humaines
BC	Bureau consultatif	GDC	Gouvernement du Canada
BPR	Bureau de première responsabilité	GR	Gestion des risques
CC	Critère de contrôle	GT	Groupe de travail
CEM	Chef d'état-major	LCCG	<i>Loi sur le Centre canadien de gestion</i>
CFP	Commission de la fonction publique	LEFP	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
CPCRHC	Comité de planification et de coordination des ressources humaines civiles	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
CR	Centre de responsabilité	LMFP	<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>
CRHC	Comité des ressources humaines civiles	LRTFP	<i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i>
CS Ex	Chef – Service d'examen	MDN	Ministère de la Défense nationale
CT	Conseil du Trésor	MDN/FC	Ministère de la Défense nationale et Forces canadiennes
DCSRHC	Directeur – Centre de services des RH civiles	MOLRH	Mise en œuvre de la législation sur les ressources humaines
DDO	Directeur – Développement organisationnel	OI	Ordre interne
DEV	Date d'entrée en vigueur	PGMO	Plan général de mise en œuvre
DG	Directeur général	PMOP	Plan de mise en œuvre du projet
DGAPP	Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel	PRH	Planification des ressources humaines
DGRTR	Directeur général – Relations de travail et rémunération	RCN	Région de la capitale nationale
DGSPEC	Directeur général – Stratégies et programmes d'emploi des civils	RH	Ressources humaines
DGSRRHC	Directeur général – Services régionaux des ressources humaines civiles	SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
DPEC	Directeur – Politiques d'emploi civil	SGRH	Système de gestion des ressources humaines
DSTGI	Directeur – Services de la technologie et de la gestion de l'information	SM	Sous-ministre
		SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)
		TDFP	Tribunal de la dotation de la fonction publique

