



Consulting and Audit  
Canada

An Agency of Public Works  
and Government Services  
Canada

Conseils et Vérification  
Canada

Une agence de Travaux publics  
et Services gouvernementaux  
Canada

# Examen de la fonction des ressources humaines

préparé pour le  
Tribunal canadien du commerce extérieur

préparé par  
Conseils et Vérification Canada

Le 4 mai 2005

# TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJECTIFS ET PORTÉE .....	1
1.2 CHAMPS D'ENQUÊTE .....	1
1.3 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	1
1.4 CONTEXTE.....	3
<b>2.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>4</b>
2.1 CADRE ET PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	5
2.2 PRESTATION DES SERVICES.....	7
2.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	11
2.4 PROCESSUS RELEVANT DE LA DIRECTION .....	13
<b>3.0 CONCLUSION .....</b>	<b>18</b>
<b>4.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION .....</b>	<b>18</b>

## Sommaire

Le Plan de vérification interne de 2004-2005 à 2008-2009 du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) indiquait la nécessité d'un examen de sa fonction des ressources humaines (RH). L'objectif de cet examen était de donner à la haute direction des conseils sur l'efficacité, l'économie et l'efficacité des politiques, des procédures et des contrôles de la fonction des ressources humaines (RH) du TCCE. L'étude a porté sur les services et questions des RH ayant une incidence sur le cadre de prestation des services. Par conséquent, les intérêts des clients des RH qui comptent sur ces services ont été pris en considération pendant l'examen.

L'équipe chargée de l'examen a organisé des entrevues avec des représentants de la fonction des RH, ainsi qu'avec des gestionnaires du TCCE qui font appel aux services des RH. En outre, elle a examiné des documents clés et un échantillon non représentatif de dossiers de dotation, et elle a effectué une recherche sur les cadres de gestion des RH des autres ministères, notamment sur les services partagés. Le travail sur le terrain a été effectué entre novembre 2004 et janvier 2005.

Même si la priorité du Tribunal demeure le respect des délais prescrits par la loi, comme l'exige son mandat, la haute direction a déterminé que la fonction des RH nécessitait un examen plus poussé pour tenir compte des risques perçus dans ce domaine. L'embauche d'un nouveau directeur des Services de gestion, ce qui est l'indice de l'importance accordée aux fonctions de gestion, notamment la gestion des RH, de même que l'initiative de modernisation des RH, place la fonction dans une situation favorable en ce qui a trait à la satisfaction des besoins futurs des clients. L'examen a permis de constater que la fonction des RH profiterait d'améliorations dans les domaines suivants, qui sont traités brièvement ci-dessous et plus à fond dans le rapport : le cadre et les pratiques de gestion des RH, la prestation des services, les rôles et responsabilités et les processus relevant de la direction.

En ce qui concerne **le cadre et les pratiques de gestion des ressources humaines**, les éléments à améliorer incluent l'élaboration d'une stratégie globale des RH, étayée de documents de planification plus détaillés pour en favoriser la mise en œuvre, ainsi que des procédures simples et efficaces pour les secteurs clés des RH, correspondant à la taille des activités du Tribunal. L'autre élément du cadre qui profiterait d'une certaine attention est la création et l'utilisation d'un ensemble rationalisé d'indicateurs clés du rendement et de la santé de l'organisation, qui permettrait une gestion plus efficace des ressources humaines.

Pour ce qui est de la **prestation des services**, il serait bon que la direction du TCCE apporte un soutien suffisant à la fonction des RH grâce à l'examen des niveaux de dotation, en envisageant les possibilités d'ajouter des ressources aux RH, de faire un suivi constant de la mise en œuvre de la LMFP et d'offrir une formation suffisante pour appuyer le nouveau cadre des RH. Même si, selon les entrevues avec les clients, les RH réussissent à embaucher les bonnes personnes malgré la visibilité limitée et la petite taille du Tribunal, le délai est jugé être parfois un problème. Selon notre examen sommaire d'un nombre non représentatif de dossiers de dotation, dans la plupart des cas, la documentation des dossiers profiterait d'améliorations afin de mieux démontrer le processus décisionnel complet lié à la dotation, ainsi que le respect de la législation pertinente et des principes et valeurs de la dotation dans la fonction publique.

On a constaté d'autres possibilités d'améliorer la définition des **rôles et responsabilités** liés aux questions touchant les RH, qui profiteraient de certains éclaircissements grâce à une documentation améliorée, à une formation et au soutien constant. Cet effort devrait être entrepris avec la mise en œuvre de la délégation révisée des pouvoirs, pour assurer sa cohérence avec la modernisation des RH. Étant donné la nature des activités du Tribunal, on a également constaté qu'il serait également bon d'apporter des améliorations à la gestion des congés et des heures supplémentaires.

Les **processus relevant de la direction** ont trait aux domaines de la gestion des ressources humaines pour lesquels les gestionnaires hiérarchiques sont les principaux responsables, avec l'appui de la fonction des RH. Notre examen a fait ressortir des possibilités d'amélioration dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement, où de meilleurs investissements seraient bénéfiques dans les domaines de la documentation des politiques, du cadre de responsabilisation et des perspectives de suivi du rendement. Pour leur part, les évaluations du rendement du personnel profiteraient probablement de mécanismes de responsabilisation plus efficaces qui en garantiraient l'achèvement en temps opportun. Quelques questions liées à la gestion générale du lieu de travail, notamment en ce qui concerne les valeurs et l'éthique, la santé et la sécurité au travail, ainsi que le harcèlement, profiteraient également d'une plus grande attention prenant la forme de séances de formation et d'information destinées au personnel.

La gestion des ressources humaines est, en partie en raison des données démographiques changeantes, l'un des secteurs prioritaires actuels au gouvernement fédéral. Selon les entrevues, les questions, inquiétudes et priorités liées aux RH font maintenant l'objet de discussions régulières aux réunions du Comité exécutif pour que les objectifs des RH appuient les objectifs organisationnels du Tribunal. En outre, un consensus s'est dégagé : il faut faire d'autres efforts pour offrir à la fonction des RH les éléments clés de son cadre de gestion, pour qu'elle soit en mesure d'offrir des niveaux améliorés de service à la clientèle, pour préciser les rôles et responsabilités et pour offrir des services consultatifs et d'orientation sur les processus relevant de la direction.

## 1.0 Introduction

Le Plan de vérification de 2004-2005 à 2008-2009 du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) indiquait la nécessité d'un examen de la fonction des ressources humaines au Tribunal. Cet examen tâchait de régler les problèmes de gestion et d'autres questions ainsi que d'élaborer des recommandations à leur égard.

### 1.1 Objectifs et portée

L'objectif de l'examen est de donner à la haute direction des conseils sur l'efficacité, l'économie et l'efficacité des politiques, des procédures et des contrôles de la fonction des ressources humaines (RH) du TCCE. L'étude a porté sur les services et questions des RH ayant une incidence sur le cadre de prestation des services. Par conséquent, les intérêts des clients des RH qui comptent sur ces services ont été pris en considération pendant l'examen.

### 1.2 Champs d'enquête

Tel qu'indiqué dans le Plan de vérification de 2004-2005 à 2008-2009 du TCCE, les champs d'enquête suivants ont été examinés :

- le modèle de prestation des services, y compris la définition des normes de service;
- la satisfaction de la clientèle à l'égard des services des RH et la perception des clients à l'égard de la prestation des services;
- les stratégies de planification de la relève, la planification de l'avancement et les mécanismes de transfert de la mémoire organisationnelle à l'échelle du Tribunal;
- les questions liées à la charge de travail et la capacité d'offrir des services dans la fonction des RH;
- le cadre de suivi et les contrôles internes en place dans la fonction des RH;
- les processus liés aux heures supplémentaires, aux griefs, à la classification, à la dotation et à d'autres secteurs clés des RH.

### 1.3 Approche et méthodologie

Les activités réalisées par l'équipe chargée de l'examen pendant l'affectation comprenaient les suivantes :

- l'examen de la documentation de base pertinente;
- la préparation de guides d'entrevue et leur examen approfondi avec le directeur des services de gestion du TCCE;

- la réalisation et la documentation de 10 entrevues avec :
- des membres de la fonction des RH (3 entrevues);
- un échantillon de clients des services des RH (7 entrevues);
- l'examen d'un petit échantillon de dossiers de dotation à la lumière des champs d'enquête susmentionnés;
- l'examen de la documentation découlant des entrevues;
- des recherches sur les cadres de gestion des RH d'autres ministères, notamment les services partagés, grâce à l'examen des documents accessibles au public et à des discussions sommaires; par ailleurs, la recherche comparative réalisée par la Direction de l'amélioration des pratiques de gestion de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a servi à ces fins et nous voulons remercier la CISR qui a mis cette information à notre disposition en vue de l'examen;
- l'analyse de l'information recueillie lors des entrevues et de l'examen des dossiers et des documents;
- la préparation de feuilles d'observation/analyse et des documents de travail à l'appui;
- la préparation d'un rapport d'évolution du projet terminé pour le 17 décembre 2004 et la discussion de ce rapport avec le directeur des services de gestion;
- la préparation de la présente ébauche de rapport.

Le travail sur le terrain nécessaire à l'examen a été réalisé entre novembre 2004 et janvier 2005.

L'examen ne doit pas être considéré comme une vérification de la gestion des ressources humaines au TCCE puisque la méthode employée a été conçue pour fournir une rétroaction de nature consultative à la haute direction et non une évaluation détaillée de l'observation.

Il importe aussi de noter que l'opinion du personnel ne fait pas partie de l'examen puisque les entrevues se sont limitées à l'équipe de la haute direction et à la fonction des RH. Il faudrait donc examiner plus à fond certains éléments abordés dans le présent rapport en effectuant une évaluation du milieu de travail.

Nous désirons remercier toutes les personnes qui se sont gracieusement libérées pour effectuer cet examen, en participant aux entrevues et/ou en fournissant de la documentation.

## 1.4 Contexte

### Contexte du Tribunal canadien du commerce extérieur

Le Tribunal est un tribunal administratif qui fait partie des mécanismes de recours commerciaux du Canada. C'est un organisme quasi judiciaire et indépendant qui assume ses responsabilités législatives de façon impartiale et autonome et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Le Tribunal a autorité pour :

- mener des enquêtes afin de déterminer si l'importation de produits sous-évalués ou subventionnés a causé ou menace de causer un dommage sensible à une branche de production nationale (dumping et subventionnement);
- entendre des appels interjetés à l'égard de décisions rendues par l'Agence des services frontaliers du Canada aux termes de la Loi sur les douanes, de la Loi sur la taxe d'accise et de la Loi sur les mesures spéciales d'importation (appels);
- enquêter et donner son avis sur des questions économiques, commerciales et tarifaires dont le gouverneur en conseil ou le ministre des Finances saisit le Tribunal (saisines);
- enquêter sur les plaintes déposées par des fournisseurs potentiels concernant les marchés publics du gouvernement fédéral (marchés publics);
- mener des enquêtes sur les mesures de sauvegarde relativement aux plaintes déposées par des producteurs nationaux qui soutiennent que l'augmentation des importations cause ou menace de causer un dommage grave aux producteurs nationaux (mesures de sauvegarde);
- enquêter sur des demandes présentées par des producteurs canadiens qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés dans le cadre de leurs activités de production (textiles).

La mission du Tribunal consiste à appuyer un système de recours commerciaux juste et équitable. Le principal défi du Tribunal consiste à trouver des façons de continuer de respecter les délais prescrits par la loi sans compromettre la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations. Parce qu'il est un intervenant clé du mécanisme de recours commerciaux du Canada, qui permet au monde des affaires canadien de demeurer concurrentiel dans une conjoncture commerciale mondialisée, le Tribunal joue un rôle de premier plan dans le programme économique du gouvernement.

Selon le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) du TCCE pour la période se terminant le 31 mars 2004, le Tribunal fait des progrès dans le domaine des pratiques de gestion. Il a lancé son initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en terminant l'évaluation de ses capacités dans le domaine des pratiques de gestion modernes et en élaborant le plan d'action qui en découle. La récente réorganisation du TCCE, où les fonctions ministérielles ont été séparées des fonctions de secrétariat, est une autre mesure positive. Le TCCE avait des autorisations de dépenser totalisant 9,8 millions de dollars pour l'exercice 2003-2004.

## Structure de la fonction des ressources humaines

La fonction des ressources humaines du TCCE fait partie des Services de gestion. Elle comprend un chef des RH, un agent des services de rémunération et des RH et un adjoint aux RH. Cette équipe a, du moins en ce qui concerne la prestation d'une orientation fonctionnelle, les tâches suivantes : la planification des RH, l'administration de la rémunération et de la paie, la classification, la dotation, l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel, les relations de travail et les griefs, l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, les valeurs et l'éthique, les évaluations et la gestion du rendement, les congés et les heures supplémentaires, le harcèlement en milieu de travail, les programmes d'emploi pour étudiants, l'orientation, le bien-être en milieu de travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les récompenses et la reconnaissance, la sécurité, la santé et la sécurité au travail, ainsi que l'aide aux employés. Le chef des RH relève directement du directeur des Services de gestion.

<b>Aperçu de la fonction des ressources humaines au TCCE (2003-2004)</b>	
Salaires	175 106 \$
Honoraires des experts-conseils	32 405 \$
Système d'information sur les ressources humaines (SIRH)	15 000 \$
Programme d'aide aux employés (PAE)	6 000 \$
<b>Total</b>	<b>228 511 \$</b>

## 2.0 Observations et recommandations

Même si la priorité du Tribunal demeure le respect des délais prescrits par la loi, comme l'exige son mandat, la haute direction a déterminé que la fonction des RH nécessitait un examen plus poussé pour tenir compte des risques perçus dans ce domaine. L'embauche d'un nouveau directeur des Services de gestion, ce qui est l'indice de l'importance accordée aux fonctions de gestion, notamment la gestion des RH, de même que la modernisation prochaine des RH, place la fonction dans une situation favorable en ce qui a trait à la satisfaction des besoins futurs des clients. L'examen a permis de constater que la fonction des RH profiterait d'améliorations dans les domaines suivants, qui font l'objet de la présente partie du rapport :

- 2.1 Cadre et pratiques de gestion des RH
- 2.2 Prestation des services
- 2.3 Rôles et responsabilités
- 2.4 Processus relevant de la direction

## 2.1 Cadre et pratiques de gestion des ressources humaines

La Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor soulignent combien il est important que la planification des RH soit une partie intégrante de la planification des activités, de la détermination des besoins actuels et futurs de l'organisation, de même que de l'amélioration et du renforcement de la capacité humaine de la fonction publique afin de garantir des résultats pour les Canadiens<sup>1</sup>. Les organisations devraient avoir un cadre de gestion de leurs activités et processus des RH, notamment une stratégie de planification des RH fondée sur les priorités organisationnelles et étayée de plans de travail, de politiques et de procédures documentées, de contrôles internes et d'information sur le rendement.

### Planification des RH

#### *Critères*

Conformément à la Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités, la planification des ressources humaines est un processus qui définit les ressources humaines dont une organisation a besoin, actuellement et dans l'avenir, pour atteindre ses buts. La planification des RH devrait être un lien entre la gestion des ressources humaines et le plan stratégique global d'une organisation. Les priorités, les stratégies et les plans de travail relatifs aux RH devraient reposer sur les buts, l'analyse de la conjoncture et l'analyse des écarts de l'organisation. La planification intégrée est au cœur même de la mise en œuvre réussie de la LMFP. Elle aidera à harmoniser les effectifs d'une organisation aux priorités gouvernementales, ainsi qu'à la mission, au plan stratégique et aux ressources budgétaires de l'organisation.

Étant donné la petite taille du TCCE, l'équipe chargée de l'examen ne s'attendait pas à ce que le Tribunal dispose d'un document de planification au plein sens du terme, mais elle espérait au moins une discussion sommaire des orientations et des priorités des RH et de la manière dont ces dernières appuieraient les priorités de l'organisation.

#### *Constatations*

Notre examen n'a pas permis de trouver une stratégie et/ou un plan des RH qui auraient pu servir de point de départ pour désigner des priorités et des initiatives clés. Toutefois, l'équipe chargée de l'examen a obtenu une liste nouvellement compilée des mesures de dotation, incluant les besoins opérationnels urgents. Le Comité exécutif a priorisé et approuvé cette liste. Ce document est plutôt utile pour la fonction des RH puisqu'il s'attarde aux efforts en matière de dotation dans les principaux domaines déterminés par le Comité exécutif. Le Tribunal est en voie d'élaborer un cadre de planification et de présentation de rapports pour toute l'organisation qui intégrera la planification des RH dans la planification des activités.

---

<sup>1</sup> Planification des ressources humaines dans la fonction publique du Canada – Renforcer nos capacités, disponible sur le site Web de l'Agence de la fonction publique du Canada.

En l'absence d'une stratégie générale des RH, les priorités indiquées dans le plan de travail sur la dotation répondent uniquement aux besoins à court terme du Tribunal. Sans un examen structuré et documenté des besoins futurs en RH (effectifs, capacités, compétences) de l'organisation pour s'assurer qu'elle continue de remplir son mandat, il n'est pas évident de savoir comment les tâches indiquées dans le plan de travail sur la dotation appuient les objectifs stratégiques des RH ni le plan d'activités stratégique du Tribunal. Ces constatations abondent dans le sens des commentaires des personnes interrogées qui ont dit que la fonction des RH était davantage de nature réactive que proactive et qu'elle concentrait ses efforts à répondre aux besoins opérationnels immédiats.

### *Recommandations*

#### 1. La direction de la fonction des RH devrait :

- élaborer une stratégie de planification globale pour la fonction qui reposerait sur la rétroaction de la haute direction et serait intégrée dans le plan d'activités du TCCE;
- élaborer un plan de travail des RH comprenant des calendriers et des responsabilités, ce qui aiderait à concentrer les ressources humaines limitées sur les priorités principales. Ce plan de travail mis à jour régulièrement devrait être utilisé pour assurer la gestion continue de la fonction des RH et être lié aux objectifs généraux.

## **Politiques et procédures**

### *Critères*

Conformément à la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP), les organisations devraient avoir une infrastructure de soutien des RH comprenant des politiques et des procédures documentées sur les processus et activités liés aux RH.

### *Constatations*

Puisque le TCCE est une petite organisation, nous ne nous attendons pas à ce qu'il élabore ses propres politiques dans tous les secteurs des RH, mais plutôt qu'il se reporte aux politiques des organismes centraux dans les domaines où l'élaboration d'une politique par le TCCE n'est pas justifiée. Le TCCE se reporte aux politiques des organismes centraux dans la majorité des cas. Pour ce qui est de ses propres politiques et procédures particulières, l'équipe chargée de l'examen a obtenu des documents internes sur les RH, y compris la Politique sur le harcèlement, la procédure à suivre en cas de harcèlement ainsi que les formulaires sur l'équité en matière d'emploi et l'évaluation du rendement.

Toutefois, de nombreuses procédures, y compris les listes de vérification et les modèles liés aux activités essentielles aux RH, telles que la dotation, n'ont pas été documentées. Les répercussions de cette lacune ont été observées dans certains défauts de la documentation, répertoriés lors de notre examen d'un petit échantillon de dossiers de dotation, comme nous l'expliquons à la page 10.

*Recommandation*

2. La direction de la fonction des RH devrait élaborer des politiques et des procédures simples et efficaces pour les secteurs clés des RH, ce qui l'aiderait à offrir des services de manière plus efficace et efficiente.

**Mesure du rendement et gestion des risques***Critères*

Les gestionnaires des ressources humaines devraient instaurer des contrôles internes efficaces et faire en sorte que de l'information intégrée sur le rendement soit disponible en vue de la prise de décisions et du suivi des résultats. Cette mesure est conforme aux principes de la modernisation de la fonction de contrôleur et de responsabilisation de la gestion.

*Constatations*

Selon nos entrevues avec la fonction des RH, certains contrôles internes sont en place, notamment un système de rappel, l'examen des demandes de congés et d'heures supplémentaires, ainsi que des mises à jour bimensuelles sur les activités des RH au directeur des services de gestion.

Bien que des rapports et de l'information statistique soient disponibles dans le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH), les gestionnaires du TCCE n'utilisent pas ces données pour gérer leurs ressources humaines mais simplement pour rendre compte aux organismes centraux, au besoin.

*Recommandation*

3. La direction de la fonction des RH devrait élaborer, saisir et maintenir un ensemble rationalisé d'indicateurs clés du rendement et de la santé de l'organisation, instaurer des mécanismes de présentation de rapports appropriés pour l'usage interne et externe et se servir de l'information pour permettre une gestion plus efficace des ressources humaines.

**2.2 Prestation des services****Doter des postes en vue d'offrir des services***Critères*

Conformément à la CCRGP, la fonction des RH devrait fournir aux gestionnaires une fonction de soutien, de conseils et de remise en question suffisante et appuyer les employés de manière à leur offrir des conseils stratégiques, des politiques et des services.

### Constatations

Le Tribunal compte sur les services d'un généraliste en RH et de deux autres ressources pour remplir les rôles consultatifs et opérationnels de la fonction des RH.

Selon les commentaires des clients des RH, les ressources actuellement consacrées à la fonction des RH au Tribunal ne sont pas suffisantes. Le niveau des ressources de la fonction des RH oblige le personnel des RH à se concentrer sur le travail d'exécution de base, ce qui lui laisse peu de temps pour les questions liées à la modernisation des RH ou à l'élaboration des outils essentiels qui l'aideraient à être plus efficace. La fonction des RH a dû recourir aux services d'experts-conseils externes pour combler ses besoins opérationnels et aider le Tribunal à se préparer à la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP).

La Direction de l'amélioration des pratiques de gestion de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a effectué en 2004 une étude comparative des coûts des activités réalisées à l'administration centrale de la CISR et des ETP connexes dans le cadre de son Projet d'analyse comparative des services généraux. L'objectif de cet exercice était de comparer le coût des fonctions de soutien de l'organisation à celui des autres ministères fédéraux. Dans le contexte du présent examen, deux mesures du niveau des ressources des fonctions des RH sont illustrées dans le tableau suivant.

Mesure clé	TCCE <sup>2</sup>	Moyenne pour les 5 ministères choisis par comparaison <sup>3</sup>
ETP consacrés au RH en pourcentage de l'ensemble des ETP de l'organisation	3,26 %	4,74 %
Budget des RH en fonction du nombre d'ETP dans l'organisation	2 484 \$	4 912 \$

Même si on ne devrait pas nécessairement tirer des conclusions d'une telle analyse comparative étant donné les écarts organisationnels inhérents entre les ministères, le tableau confirme les perceptions exprimées lors des entrevues, soit que la fonction des RH au TCCE est à court de ressources.

Les personnes interrogées ont fait savoir que, même si la fonction des RH ne possède pas l'expertise que pourraient fournir plusieurs spécialistes en la matière dans tous les secteurs des RH, l'équipe des RH compense par la débrouillardise avec laquelle elle acquiert les connaissances et les renseignements nécessaires et par sa connaissance du contexte des clients.

<sup>2</sup> Les chiffres du TCCE reposent sur les dépenses totales des RH en 2003-2004, soit 228 511 \$ (voir la ventilation détaillée à la section 1.4), 3 ETP affectés aux RH et un total de 92 ETP affectés au TCCE, y compris 7 titulaires de postes pourvus par le gouverneur en conseil.

<sup>3</sup> Cette information est utilisée avec l'autorisation de l'auteur, la Direction de l'amélioration des pratiques de gestion de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. Elle repose sur les données fournies par cinq ministères fédéraux.

Les personnes interrogées ont également mentionné que les RH sont accessibles et utiles parce qu'elles fournissent des outils et de l'information et qu'elles déterminent des possibilités et des méthodes pour les activités des RH. Les personnes interrogées ont indiqué que la communication avec les RH était plus facile étant donné la petite taille de l'organisation et la facilité d'accès aux services.

Peut-être en raison de la capacité insuffisante, les clients croient que les principaux processus et services des RH prennent plus de temps qu'il ne faut. Les clients doivent faire plus de travail que prévu par rapport aux services qu'ils demandent des RH et faire régulièrement un suivi auprès des RH. Le rôle consultatif des RH, notamment offrir des fonctions de soutien, de conseil et de remise en question, au besoin, prendra de plus en plus d'importance avec la mise en œuvre à venir de la LMFP. Ce rôle est particulièrement important lorsque les gestionnaires ne possèdent pas l'expertise ou la formation nécessaire dans les secteurs des RH dont ils sont responsables.

### *Recommandations*

4. La direction du TCCE devrait apporter un soutien suffisant à la gestion des ressources humaines à la grandeur de l'organisation :
  - en examinant la situation de la dotation de la fonction des RH;
  - en envisageant la possibilité d'ajouter des services partagés à la fonction des RH ;
  - en surveillant constamment la planification et la mise en œuvre de la LMFP pour être prête au moment de son entrée en vigueur;
  - en s'assurant qu'une formation est offerte aux personnes visées pour garantir la compréhension uniforme du nouveau cadre des RH.

## **Rémunération, classification et relations de travail**

### *Critères*

Conformément à la CCRGP, la fonction des RH devrait appuyer « les gestionnaires et les employés par la prestation de conseils stratégiques, de politiques et de services » et devrait avoir une infrastructure de soutien des RH comprenant des politiques et des instruments documentés sur les activités liées aux RH, y compris la rémunération, la classification et les relations de travail.

### *Constatations*

En ce qui concerne l'administration de la rémunération et de la paie, les entrevues avec les clients ont fait ressortir un grand niveau de satisfaction à l'égard de ce service. La fonction des RH a fait savoir qu'elle avait accès à tous les outils et renseignements nécessaires pour offrir à ses clients des services efficaces, efficients et de grande qualité.

Néanmoins, la haute direction juge que la classification est un irritant pour le personnel parce que les niveaux de classification ne sont pas perçus comme étant concurrentiels par rapport aux autres ministères. Les autres inquiétudes soulevées par l'équipe de gestion au sujet de la classification comprennent la nécessité d'apporter des éclaircissements sur les pouvoirs et la responsabilisation en matière de décision du Comité exécutif et des comités de classification.

Les entrevues n'ont pas fait ressortir de problèmes importants touchant les relations de travail, sinon que le processus est long et exige beaucoup de temps pour le chef des RH et le gestionnaire visé.

### *Recommandation*

5. La direction du TCCE devrait effectuer une évaluation du milieu de travail, conformément à son Plan de vérification interne de 2004-2005 à 2008-2009, afin d'obtenir la rétroaction de tout le personnel sur diverses questions, y compris la rémunération, la classification et les relations de travail.

## **Dotation**

### *Critères*

Les opérations de dotation doivent être conformes aux lois et aux politiques, les méthodes d'évaluation doivent être appropriées et appliquées comme il se doit, et les dossiers de dotation doivent être dûment documentés pour démontrer l'observation de la LEFP et le respect des valeurs et principes de la dotation.

### *Constatations*

Selon les entrevues avec les clients, le service est efficace lorsqu'il s'agit d'embaucher les bonnes personnes, malgré la visibilité limitée et la petite taille du Tribunal, même si le délai est parfois un problème.

Dans le contexte de l'examen, nous avons sélectionné un échantillon non représentatif de huit dossiers de dotation pour effectuer un bref examen. Celui-ci ne doit pas être considéré comme une vérification ou un examen détaillé de la dotation puisque l'objectif consistait simplement à recueillir plus de renseignements sur le cadre de contrôle de gestion de la fonction des RH.

Selon notre examen, dans la plupart des cas, la documentation dans les dossiers est en général insuffisante pour démontrer clairement tout le processus décisionnel lié à la dotation et son respect des lois pertinentes et des valeurs et principes de la dotation dans la fonction publique. Voici certaines des observations détaillées tirées de notre examen :

- la raison d'être de l'évaluation n'a pas été pleinement documentée parce qu'elle n'incluait pas les résultats de tous les candidats découlant de la présélection, des examens écrits, des entrevues et de la vérification des références;

- il n'y avait dans le dossier aucun guide de cotation qui puisse fournir un ensemble de critères objectifs pour la prise de décisions, ni d'instruments à l'appui tels que des examens écrits, des guides d'entrevue et des guides à l'appui de la vérification des références, ainsi que les grilles de notation connexes et les résultats des candidats;
- dans un dossier, des documents indiquaient que le candidat retenu à un concours avait peut-être été prédéterminé;
- dans la plupart des cas, il manquait aux dossiers de la documentation suffisante sur les communications avec les postulants (c.-à-d. la confirmation écrite du désistement), les gestionnaires (c.-à-d. les demandes de dotation écrites) et la Commission de la fonction publique (c.-à-d. les listes d'admissibilité) à toutes les étapes des concours;
- dans certains cas, aucune preuve dans le dossier ne démontrait que le profil linguistique du candidat correspondait à celui du poste.

### *Recommandation*

6. La direction de la fonction des RH devrait réviser la méthode et le processus de dotation pour garantir l'observation complète des lois pertinentes et des valeurs et principes de la dotation dans la fonction publique, ainsi que la documentation suffisante des décisions de dotation.

## **2.3 Rôles et responsabilités**

Pour assurer l'efficacité et l'efficacité des activités et des processus des RH en vue de la mise en œuvre de la LMFP et de son succès continu, les gestionnaires doivent comprendre les valeurs, les politiques et les procédures connexes, leur responsabilité accrue, ainsi que leurs rôles et responsabilités.

### **Rôles et responsabilités**

#### *Critères*

L'organisation doit appuyer comme il se doit les activités des RH en faisant en sorte que les spécialistes et les gestionnaires des RH comprennent leurs rôles et responsabilités en matière de dotation. Conformément à la LMFP, les gestionnaires délégués doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités afin de mettre en œuvre le nouveau cadre de gestion des RH.

#### *Constatations*

L'examen a fait ressortir des possibilités d'amélioration de la définition des rôles et responsabilités liés à la gestion des ressources humaines. Essentiellement, cette définition doit être précisée puisqu'il semble y avoir de la confusion à cet égard chez les gestionnaires et, étant donné l'absence d'une documentation pertinente, des personnes interrogées ont mentionné des fluctuations du rôle qu'on s'attend qu'elles remplissent. Une meilleure gestion des attentes grâce à la définition des rôles de chacun permettrait à la fonction des RH de profiter plus pleinement de la contribution que les gestionnaires pourraient apporter aux processus des RH.

*Recommandations*

## 7. La direction de la fonction des RH devrait :

- documenter les principales politiques et procédures des RH pour assurer une compréhension commune des rôles et responsabilités de la fonction des RH et de ses clients, en raison de la modernisation des RH et des nouvelles responsabilités des gestionnaires qui en découlent, conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique révisées;
- offrir une formation et un soutien continu aux gestionnaires du TCCE à l'égard de leurs rôles et responsabilités, ainsi que des valeurs et principes des RH.

**Délégation de pouvoirs***Critères*

Conformément à la LEFP, les instruments de délégation doivent fournir des pouvoirs aux gestionnaires au niveau le plus bas qui permette de combler les besoins opérationnels particuliers de l'organisation. Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués doivent comprendre les exigences de ces responsabilités.

*Constatations*

Au moment de l'examen, le Tribunal était en voie de prendre des mesures de mise à jour de l'instrument de délégation pour tenir compte de la réorganisation récente et de l'entrée en vigueur prochaine de la LMFP.

La délégation de pouvoirs était une inquiétude des personnes interrogées. C'est un domaine qu'il est possible d'améliorer, puisque ces personnes ont fait savoir qu'elles n'ont pas vu l'instrument de délégation ni reçu de renseignements suffisants relativement à leurs responsabilités et aux pouvoirs actuellement délégués au Tribunal.

*Recommandation*

8. La direction du TCCE devrait poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle délégation des pouvoirs en gestion des ressources humaines tout en veillant à ce que ces pouvoirs soient conformes à la modernisation des RH et à ce que leur intégrité soit maintenue grâce à des mécanismes de contrôle et de suivi appropriés. Pour assurer le succès de la LMFP et la délégation accrue des pouvoirs touchant les RH qui en découlent, les gestionnaires devront être appuyés comme il se doit en ayant constamment accès à des experts, aux politiques et aux lignes directrices révisées, ainsi qu'à une formation dans le domaine des RH.

## **Gestion des congés et des heures supplémentaires**

### *Critères*

Que le TCCE profite de l'information et des processus nécessaires pour gérer les congés et les heures supplémentaires de manière efficace et efficiente.

### *Constatations*

Au sujet de la gestion des heures supplémentaires, selon les entrevues, certaines heures supplémentaires sont nécessaires en raison de la nature du travail du Tribunal mais celles-ci ne sont pas administrées de manière uniforme à la grandeur de l'organisation.

Des initiatives récentes, comme la consignation officielle des heures supplémentaires et la nouvelle politique sur les heures supplémentaires, apporteront de l'information de contrôle précieuse et garantiront l'uniformité à la grandeur du Tribunal, tout en reconnaissant l'importance des employés et leur engagement envers l'organisation.

Pour ce qui est de la gestion des congés, le Tribunal compte encore sur un système sur papier pour l'approbation des congés, alors que de nombreux ministères sont passés à un système électronique. Le TCCE envisage d'instaurer la fonction d'autogestion des congés, sous forme de module du SIRH. Il serait ainsi plus facile pour les gestionnaires de gérer les congés et les heures supplémentaires de leur personnel, et le suivi serait simplifié grâce à l'accès facile à l'information.

### *Recommandation*

9. La direction du TCCE devrait améliorer sa capacité de gérer les congés et les heures supplémentaires et continuer d'instaurer progressivement le module de gestion des congés et des heures supplémentaires du SIRH.

## **2.4 Processus relevant de la direction**

Certains processus sont la responsabilité première de la direction, avec l'appui de la fonction des RH, notamment l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel, l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, les valeurs et l'éthique, l'évaluation et la gestion du rendement, le harcèlement en milieu de travail, le bien-être au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les récompenses et la reconnaissance, ainsi que la santé et la sécurité au travail.

## Apprentissage et perfectionnement

### *Critères*

L'un des buts de la LMFP est d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement plus ciblées et mieux intégrées aux employés à tous les niveaux. La Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada (mai 2002) du SCT stipule que les sous-ministres des organisations doivent s'assurer que « les employés ont accès aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique, et ce, à des coûts raisonnables ».

### *Constatations*

Certaines initiatives d'apprentissage sont en cours au TCCE, comme l'encadrement des nouveaux employés dans la Division de la recherche, et la mise en œuvre prochaine de plans d'apprentissage personnels pour tous les employés des Services de gestion et du Secrétariat.

Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 58 p. 100 du personnel du TCCE ne se sentent pas appuyés dans leur perfectionnement professionnel. Les entrevues donnent raison à ces conclusions en indiquant que les employés ont peu de temps ou n'ont pas le temps de suivre une formation étant donné les délais prescrits par la loi, qui sont une partie intégrante des activités du Tribunal mais qui font en sorte que l'apprentissage et le perfectionnement professionnel constituent un défi. Nous n'avons trouvé aucune preuve d'information ou de statistiques employées à des fins de gestion, de contrôle et de suivi de l'achèvement des plans d'apprentissage personnels, de politique sur la formation, de budget documenté sur l'apprentissage et le perfectionnement par employé ou de mécanisme de responsabilisation pour garantir l'achèvement des plans d'apprentissage. On a fait savoir à l'équipe chargée de l'examen que le personnel ne remplissait pas toujours les formulaires de formation qui servent à documenter la formation suivie, ce qui empêche le TCCE de pouvoir pleinement documenter la portée des activités de formation. En outre, il est ressorti, lors des entrevues, qu'aucun fonds n'était prévu au budget pour la formation, sauf pour la formation linguistique.

### *Recommandation*

10. La direction du TCCE devrait augmenter ses investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement en élaborant et en instaurant une politique sur l'apprentissage incluant des mécanismes qui assurent un suivi plus uniforme de l'activité de formation, la création de budgets de formation et la responsabilisation des directeurs à l'égard de l'atteinte des objectifs en matière de formation.

## Équité en matière d'emploi

### *Critères*

Que l'organisation respecte l'esprit de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et qu'elle observe cette loi.

### *Constatations*

Les mesures positives suivantes ont été cernées dans le cadre de notre examen : il y avait deux champions de l'équité en matière d'emploi au Tribunal, la fonction des RH tient des registres complets et à jour sur la représentation et l'information est mise à la disposition de tous les employés sur l'intranet. La fonction des RH a remis à tous les employés actuels du TCCE des formulaires d'auto-identification qui font maintenant partie de la trousse d'information fournie aux nouveaux employés. Selon la vérification de la conformité avec les exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi entreprise en octobre 2002 et terminée en juin 2004 par la Commission des droits de la personne, le Tribunal observe les 12 exigences législatives de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Les inquiétudes suivantes ont été soulevées pendant la vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi : le taux de participation à l'auto-identification est de 60 p. 100, les mesures d'accommodement sont laissées à la discrétion du gestionnaire et il n'existe aucun mécanisme qui garantirait la responsabilisation de la direction à l'égard de l'équité en matière d'emploi.

### *Recommandation*

11. La direction de la fonction des RH devrait combler les lacunes qui restent dans le rendement en communiquant à la direction les objectifs liés à l'équité en matière d'emploi et les approches de dotation et en faisant en sorte que le comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi demeure actif.

## Langues officielles

### *Critères*

Que l'organisation respecte l'esprit de la Loi sur les langues officielles et qu'elle observe cette loi, offrant ainsi aux Canadiens un service dans la langue officielle de leur choix et permettant aux employés, dans les régions désignées bilingues, de travailler dans la langue officielle de leur choix.

### *Constatations*

Selon les entrevues, les résultats ayant trait aux langues officielles sont positifs puisque le TCCE est un environnement très bilingue et qu'il y a un champion des langues officielles. Il vaut la peine de souligner une pratique exemplaire en vigueur dans les Services juridiques : ceux-ci alternent la langue de travail entre le français et l'anglais toutes les semaines, ce qui offre une formation linguistique en cours d'emploi à tous les employés.

Toutefois, selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 40 p. 100 du personnel ne croient pas pouvoir utiliser la langue officielle de son choix lorsqu'il rédige un courriel. De même, tel qu'indiqué dans le Rapport annuel de gestion 2003-2004 du TCCE soumis au CT pour rendre compte des langues officielles, 6 employés et 1 directeur ne remplissaient pas les exigences linguistiques de leur poste.

### *Recommandation*

12. La direction du TCCE devrait poursuivre ses efforts afin de respecter les exigences de la Loi sur les langues officielles.

## **Évaluations du rendement**

### *Critères*

On s'attend à ce que les gestionnaires de la fonction publique établissent des normes de rendement à l'égard des employés, gèrent le rendement et offrent une rétroaction continue.

### *Constatations*

Bien que la politique du TCCE stipule que des évaluations du rendement doivent être réalisées tous les ans pour chaque employé et malgré les pressions récentes exercées par le président pour que les évaluations du rendement soient réalisées plus rapidement, les entrevues indiquent qu'il ne s'agit pas d'une priorité pour les gestionnaires, étant donné qu'ils se concentrent sur le mandat et sur le respect des délais prescrits par la loi. Toutefois, un suivi sur la question des évaluations du rendement a été fait aux réunions du Comité exécutif. Nous n'avons trouvé aucune preuve de mécanisme de responsabilisation qui garantirait la réalisation rapide de l'évaluation du rendement de tous les employés du TCCE.

En outre, selon les entrevues, la direction du TCCE cherche à réaliser toutes les évaluations du rendement du personnel d'ici le mois de juin 2005, pour l'exercice 2004-2005. Ce serait là une amélioration importante par rapport aux années précédentes, puisque nous avons appris, lors des entrevues, que toutes les évaluations de 2003-2004 n'étaient pas terminées.

### *Recommandation*

13. La direction du TCCE devrait instaurer des mécanismes de responsabilisation plus efficaces pour les gestionnaires afin de garantir la réalisation en temps opportun des rapports d'examen du rendement du personnel tous les ans et apporter le soutien nécessaire.

## **Gestion générale du lieu de travail**

### *Critères*

Dans la présente partie, nous avons regroupé plusieurs outils essentiels liés à un lieu de travail sain, qu'ils soient exigés par une loi ou dans les politiques des organismes centraux. Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique s'applique à tous les fonctionnaires qui travaillent

dans des ministères et des organismes et les activités gouvernementales doivent être réalisées conformément à ce Code. Comme l'exige la CCRGP, l'un des résultats des RH est d'offrir un lieu de travail qui soit sain et qui offre un environnement physique et psychologique sûr. En ce qui concerne la santé et la sécurité, les ministères fédéraux doivent respecter le Code canadien du travail.

### *Constatations*

Pour ce qui est des valeurs et de l'éthique, le Tribunal a diffusé la politique et le manuel du CT à tous les employés et la politique est affichée sur le site intranet du TCCE. Il a été mentionné, lors des entrevues, que les employés du Tribunal n'avaient reçu aucune formation.

Aucun problème de harcèlement en milieu de travail n'a été recensé et les entrevues ont fait ressortir les mesures positives suivantes : il y a deux coordonnateurs de la lutte contre le harcèlement, la politique est affichée sur le site intranet et une formation est offerte à tous les employés.

Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 56 p. 100 du personnel du TCCE ne croient pas que la haute direction appuie l'assouplissement des modalités de travail. Les entrevues étayaient ces conclusions en indiquant, une fois encore, que le Tribunal n'exerce aucun contrôle sur sa charge de travail, sur la date des causes et sur les délais prescrits par la loi, ce qui fait qu'il est très difficile d'établir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Étant donné la petite taille de l'effectif, il n'y a pas de personnel de remplacement avec qui partager les responsabilités et qui puisse apporter une certaine souplesse. La priorité accordée aux activités et au respect des délais prescrits par la loi est ressortie comme la raison pour laquelle le comité des prix et de la reconnaissance n'était pas actif et pourquoi il est impossible d'organiser des réunions pour tout le personnel. À noter que des récompenses sont décernées aux employés en reconnaissance de leurs états de service et que certaines activités de reconnaissance non officielles sont organisées à l'achèvement de projets importants.

Pour ce qui est de la santé et de la sécurité au travail, les personnes interrogées croient que le Tribunal respecte les politiques et lignes directrices des organismes centraux, même si ses employés n'ont reçu aucune formation. À noter que la vérification de la conformité ne faisait pas partie du mandat du présent examen.

Il est important de constater que le point de vue du personnel n'est pas reflété ci-dessus puisque les entrevues se limitaient à l'équipe de la haute direction et à la fonction des RH. Bon nombre de ces éléments, comme les langues officielles, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, les récompenses et la reconnaissance, ainsi que d'autres domaines pertinents devraient être examinés plus à fond dans une évaluation du milieu de travail, comme l'indique le Plan de vérification de 2004-2005 à 2008-2009 du TCCE.

*Recommandation*

14. La direction du TCCE devrait offrir des séances de formation et d'information à tous les employés du Tribunal sur les questions des valeurs et de l'éthique, de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que du harcèlement en milieu de travail.

### 3.0 Conclusion

Actuellement, la gestion des ressources humaines est, en partie en raison des données démographiques changeantes, l'un des secteurs prioritaires du gouvernement fédéral. Selon les entrevues, les questions, inquiétudes et priorités liées aux RH sont abordées régulièrement aux réunions du Comité exécutif de telle sorte que les objectifs des RH appuient les objectifs organisationnels du Tribunal. On s'entend également pour dire que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour aider à fournir à la fonction des RH les principaux éléments de son cadre de gestion, pour qu'elle soit bien placée pour augmenter le niveau des services à la clientèle, pour préciser les rôles et responsabilités, ainsi que pour fournir des conseils et des services consultatifs sur les processus relevant de la direction.

### 4.0 Réponse de la direction et plan d'action

Recommandations	Réponse de la direction et plan d'action
<b>Cadre et pratiques de gestion des ressources humaines</b>	
<p>1. <i>La direction de la fonction des RH devrait :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>élaborer une stratégie de planification globale pour la fonction qui reposerait sur la rétroaction de la haute direction et serait intégrée dans le plan d'activités du TCCE;</i></li> <li>• <i>élaborer un plan de travail des RH comprenant des calendriers et des responsabilités, ce qui aiderait à concentrer les ressources humaines limitées sur les priorités principales. Ce plan de travail, mis à jour régulièrement devrait être utilisé pour assurer la gestion continue de la fonction des RH et être lié aux objectifs généraux.</i></li> </ul>	
<p>2. <i>La direction de la fonction des RH devrait élaborer des politiques et des procédures simples et efficaces pour les secteurs clés des RH, ce qui l'aiderait à offrir des services de manière plus efficace et efficiente.</i></p>	

Recommandations	Réponse de la direction et plan d'action
<p>3. <i>La direction de la fonction des RH devrait élaborer, saisir et maintenir un ensemble rationalisé d'indicateurs clés du rendement et de la santé de l'organisation, instaurer des mécanismes de présentation de rapports appropriés pour l'usage interne et externe et se servir de l'information pour permettre une gestion plus efficace des ressources humaines.</i></p>	
<b>Prestation des services</b>	
<p>4. <i>La direction du TCCE devrait apporter un soutien suffisant à la gestion des ressources humaines à la grandeur de l'organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>en examinant la situation de la dotation de la fonction des RH;</i></li> <li>• <i>en envisageant la possibilité d'ajouter des services partagés à la fonction des RH;</i></li> <li>• <i>en surveillant constamment la planification et la mise en œuvre de la LMFP pour être prête au moment de son entrée en vigueur;</i></li> </ul> <p><i>en s'assurant qu'une formation est offerte aux personnes visées pour garantir la compréhension uniforme du nouveau cadre des RH.</i></p>	
<p>5. <i>La direction du TCCE devrait effectuer une évaluation du milieu de travail, conformément à son Plan de vérification interne de 2004-2005 à 2008-2009, afin d'obtenir la rétroaction de tout le personnel sur diverses questions, y compris la rémunération, la classification et les relations de travail.</i></p>	
<p>6. <i>La direction de la fonction des RH devrait réviser la méthode et le processus de dotation pour garantir l'observation complète des lois pertinentes et des valeurs et principes de la dotation dans la fonction publique, ainsi que la documentation suffisante des décisions de dotation.</i></p>	

Recommandations	Réponse de la direction et plan d'action
<b>Rôles et responsabilités</b>	
<p>7. <i>La direction de la fonction des RH devrait :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>documenter les principales politiques et procédures des RH pour assurer une compréhension commune des rôles et responsabilités de la fonction des RH et de ses clients, en raison de la modernisation des RH et des nouvelles responsabilités des gestionnaires qui en découlent, conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique révisées;</i></li> <li>• <i>offrir une formation et un soutien continu aux gestionnaires du TCCE à l'égard de leurs rôles et responsabilités, ainsi que des valeurs et principes des RH.</i></li> </ul>	
<p>8. <i>La direction du TCCE devrait poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle délégation des pouvoirs en gestion des ressources humaines tout en veillant à ce que ces pouvoirs soient conformes à la modernisation des RH et à ce que leur intégrité soit maintenue grâce à des mécanismes de contrôle et de suivi appropriés. Pour assurer le succès de la LMFP et la délégation accrue des pouvoirs touchant les RH qui en découlent, les gestionnaires devront être appuyés comme il se doit en ayant constamment accès à des experts, aux politiques et aux lignes directrices révisées, ainsi qu'à une formation dans le domaine des RH.</i></p>	
<p>9. <i>La direction du TCCE devrait améliorer sa capacité de gérer les congés et les heures supplémentaires et continuer d'instaurer progressivement le module de gestion des congés et des heures supplémentaires du SIRH.</i></p>	
<b>Processus relevant de la direction</b>	
<p>10. <i>La direction du TCCE devrait augmenter ses investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement en élaborant et en instaurant une politique sur l'apprentissage incluant des mécanismes qui assurent un suivi plus uniforme de l'activité de formation, la création de budgets de formation et la responsabilisation des directeurs à l'égard de l'atteinte des objectifs en matière de formation.</i></p>	

<b>Recommandations</b>	<b>Réponse de la direction et plan d'action</b>
<i>11. La direction de la fonction des RH devrait combler les lacunes qui restent dans le rendement en communiquant à la direction les objectifs liés à l'équité en matière d'emploi et les approches de dotation et en faisant en sorte que le comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi demeure actif.</i>	
<i>12. La direction du TCCE devrait poursuivre ses efforts afin de respecter les exigences de la Loi sur les langues officielles.</i>	
<i>13. La direction du TCCE devrait instaurer des mécanismes de responsabilisation plus efficaces pour les gestionnaires afin de garantir la réalisation en temps opportun des rapports d'examen du rendement du personnel tous les ans et apporter le soutien nécessaire.</i>	
<i>14. La direction du TCCE devrait offrir des séances de formation et d'information à tous les employés du Tribunal sur les questions des valeurs et de l'éthique, de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que du harcèlement en milieu de travail.</i>	