



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Western Economic
Diversification Canada

Vérification de la planification intégrée des ressources humaines

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de la divulgation

Février 2009

Table des matières

1.0	Sommaire	1
	Constatations	1
2.0	Énoncé de certification	2
3.0	Introduction.....	3
	Contexte.....	3
	Objectifs.....	3
	Portée et méthodologie	3
4.0	Constatations et recommandations.....	4
5.0	Conclusions générales	8

1.0 Sommaire

- 1.1 Le Plan de vérification axé sur les risques 2008-2011, centré sur la reconnaissance de l'importance du capital humain dans l'atteinte des objectifs, a ciblé le document planification et politique – cadre des RH comme une priorité de vérification.
- 1.2 L'objectif de la vérification était de certifier le caractère adéquat, l'efficacité et l'exhaustivité du document politique et planification – cadre des RH pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).
- 1.3 La vérification a porté sur les questions de recrutement, de maintien en poste, d'apprentissage et de planification de la relève dans une optique de planification des activités.
- 1.4 La vérification portait sur le cycle de planification de 2007-2008 jusqu'au cycle de planification de l'exercice en cours. La vérification a été principalement effectuée au moyen d'entrevues avec des employés clés de l'Administration centrale et des régions. Les documents examinés dans le cadre du processus de vérification comprennent les plans opérationnels régionaux et les plans des activités de DEO, le Guide de la planification intégrée de l'Agence de la fonction publique du Canada et le Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale.

Constatations

- 1.5 DEO a réalisé d'importants progrès au chapitre de la planification des ressources humaines depuis l'élaboration de son premier plan ministériel des activités en 2007-2008. La planification des ressources humaines est passée d'un document indépendant des priorités ministérielles à la version intégrée actuelle.
- 1.6 De plus, DEO a consolidé les liens entre les priorités du greffier du Conseil privé et les priorités opérationnelles ministérielles et régionales; ces liens sont revus annuellement.
- 1.7 Le Ministère a progressé en ce qui a trait à la planification de la relève, à l'apprentissage, à l'orientation des employés, à la communication des politiques de ressources humaines aux employés et à l'élaboration d'un programme de mentorat.
- 1.8 Il y a des secteurs où DEO peut apporter des améliorations pour consolider le processus; le présent rapport contient donc des recommandations à ces égards.

2.0 Déclaration de certification

- 2.1 En tant qu'Agent principal de la vérification, selon mon avis professionnel, des procédés de vérification suffisants et appropriés ont été mis en œuvre et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion contenue dans le présent rapport. Cette opinion se fonde sur une comparaison des conditions, telles qu'elles étaient à ce moment-là, par rapport aux critères de vérification prédéterminés convenus avec la direction. L'opinion ne porte que sur les processus examinés. Les éléments probants ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes sur la vérification interne du Conseil du Trésor pour le gouvernement du Canada. Les éléments probants recueillis sont suffisants pour fournir à la haute direction la justification de l'opinion fondée sur la vérification interne.

3.0 Introduction

Contexte

- 3.1 Même si le concept de planification des ressources humaines est présent dans la fonction publique fédérale depuis nombre d'années, l'alignement complet des besoins en capital humain avec les priorités et les objectifs organisationnels est quant à lui un concept relativement nouveau.
- 3.2 En vue de coordonner les ressources humaines et les besoins opérationnels actuels et futurs dans la fonction publique fédérale, les ministères, y compris DEO, ont commencé à intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités.
- 3.3 En 2007-2008, DEO a préparé son premier plan ministériel des activités, qui était aligné avec son Rapport sur les plans et les priorités. Chaque région de DEO a également préparé un plan opérationnel régional, et les différentes unités ont préparé des plans des activités individuels. Grâce à la planification intégrée, les besoins en ressources humaines actuels et futurs ont été alignés avec l'orientation stratégique et les priorités organisationnelles de DEO.

Objectifs

- 3.3 L'objectif de la vérification était d'offrir une certification sur le caractère adéquat, l'efficacité et l'exhaustivité du document politique et planification - cadre des RH pour DEO.
- 3.4 La vérification a évalué la mesure dans laquelle la planification des ressources humaines est intégrée à la planification des activités au sein de DEO.

Portée et méthodologie

- 3.5 En plus du processus de planification des ressources humaines, les processus examinés comprenaient la planification de la relève, la planification des activités et la politique-cadre des RH en ce qui concerne la planification des ressources humaines.
- 3.6 Les documents examinés dans le cadre du processus de vérification comprennent les plans opérationnels régionaux et les plans des activités de DEO, le Guide de la planification intégrée de l'Agence de la fonction publique du Canada et le Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités

dans la fonction publique fédérale. De plus, les vérificateurs ont examiné plusieurs plans intégrés de ressources humaines venant d'autres ministères du gouvernement fédéral.

- 3.7 Les vérificateurs ont rencontré des membres de l'équipe de planification dans toutes les régions. Au total, 19 employés de DEO qui s'occupent de planification ont été rencontrés, en plus d'employés de l'Agence de la fonction publique du Canada à qui on a eu recours à des fins de consultation.

4.0 Constatations et recommandations

Critère : Les besoins en ressources humaines actuels et futurs du Ministère sont établis et intégrés dans le processus de planification. La planification des ressources humaines est alignée avec la planification stratégique et opérationnelle.

- 4.1 La vérification a déterminé que la première génération de plans intégrés des activités et des ressources humaines n'était en réalité qu'un plan des ressources humaines joint au plan des activités. Avec le temps, une approche mieux intégrée s'est instaurée, qui tient compte des besoins en ressources humaines qui doivent être comblés pour répondre aux objectifs stratégiques. DEO a récemment élaboré des modèles pour la planification des ressources humaines afin d'assurer l'uniformité des plans de ressources humaines à l'administration centrale et dans les régions. Avec l'expérience, la planification devient de plus en plus intégrée et perfectionnée.
- 4.2 Le sérieux accordé au processus de planification, l'engagement démontré à son égard et l'évolution qui s'est produite dans la courte période de temps depuis que des plans de ressources humaines sont préparés témoignent de la qualité de la fonction de planification au sein du Ministère. Bien des leçons sont tirées au fur et à mesure que le processus évolue, mais la communauté de planification de l'ensemble du Ministère démontre un engagement sérieux à perfectionner le processus.
- 4.3 En examinant les plans intégrés de ressources humaines venant d'autres ministères, les vérificateurs ont remarqué que de nombreux ministères ont des plans de ressources humaines triennaux, qui sont mis à jour annuellement selon les priorités du moment. Il faudrait peut-être évaluer les avantages de planifier pour plus d'un an, particulièrement dans les cas où des stratégies de ressources humaines à plus long terme pourraient être appropriées.
- 4.4 Il faut tenir compte des risques au moment de remédier aux lacunes en ressources humaines, afin d'intervenir en premier lieu dans les secteurs dont la priorité est la plus élevée, compte tenu des ressources limitées.
- 4.5 Le suivi de la réalisation des plans de ressources humaines a évolué, mais pourrait encore être amélioré. Le Ministère n'a toujours pas élaboré de modèle de rapport, ni normalisé la fréquence de production des rapports. Même si la plupart des régions produisent un

rapport sur les progrès en milieu d'exercice, ce n'est pas le cas de toutes; les rapports vont d'inexistants à mensuels, selon la région.

- 4.6 Même si le concept de planification des ressources humaines n'est pas nouveau, le concept d'intégration complète avec la planification des activités l'est relativement et il continue à évoluer. Comme c'est le cas de bon nombre de nouvelles idées, il y a une courbe d'apprentissage et un certain délai entre la création du concept et la concrétisation de tous les avantages.
- 4.7 Comme DEO n'effectue pas de suivi exhaustif des progrès des plans de ressources humaines par rapport aux objectifs opérationnels, les plans deviennent une annexe au plan des activités, qui constitue en réalité un document autonome. DEO n'a pas encore réalisé la pleine utilité et le plein potentiel de la planification intégrée. Les résultats du plan ne sont pas utilisés dans l'élaboration du plan de l'exercice suivant, et l'utilité du plan au moment de la prise de décisions est restreinte. Le manque d'attention portée aux obligations de production de rapports sur les progrès confirme que l'utilisation du processus n'est pas maximisée. L'uniformisation des processus de planification et de production de rapports d'une région à l'autre faciliterait la synthèse et accroîtrait l'utilité.

Recommandation 1 : DEO devrait préparer un plan intégré des activités et des ressources humaines pluriannuel pour le Ministère, plan qui serait revu annuellement pour refléter les priorités du moment.

Recommandation 2 : DEO devrait classer les lacunes des ressources humaines en fonction des risques pour établir les priorités en tenant compte des ressources limitées et pour maximiser les résultats.

Recommandation 3 : DEO devrait officialiser et uniformiser les processus de production de rapports sur le rendement des plans de ressources humaines pour que les résultats puissent être utilisés dans l'élaboration des plans subséquents ou pour qu'ils entraînent des redressements en milieu d'exercice, au besoin.

Critère : Les priorités actuelles du greffier du Conseil privé (planification, recrutement, perfectionnement des employés et infrastructure habilitante) sont prises en considération dans l'élaboration de plans de ressources humaines, tout comme le discours du Trône et les priorités de DEO.

- 4.8 Dans la préparation de son plan ministériel de ressources humaines, DEO a pris en considération les priorités du Ministère et celles du greffier du Conseil privé. DEO élabore un plan d'action annuel pour le renouvellement de la fonction publique.

Critère : Dans la préparation d'un plan de ressources humaines, une analyse de la main-d'œuvre est entreprise, ce qui permet de déterminer quels sont les écarts entre les besoins futurs et les capacités actuelles.

- 4.9 La démographie, les budgets et les lacunes en ressources humaines sont des facteurs qui permettent de déterminer les besoins futurs en ressources humaines. Dans la plupart des cas, les gestionnaires ont établi des stratégies pour remédier à ces lacunes. Par exemple, une des priorités du plan ministériel de ressources humaines de 2008-2009 était la nomination d'un Autochtone à un poste de cadre, mais le plan ne comportait pas de stratégie précise pour atteindre cet objectif.
- 4.10 Lorsque les ressources sont limitées, il peut être avantageux de classer les lacunes en fonction des risques qu'ils comportent afin d'établir les priorités. Dans un plan intégré de ressources humaines d'un autre ministère, les lacunes ont été cernées par suite d'une évaluation environnementale. Les risques associés à ces lacunes ont été définis, de même que leurs répercussions. Cette information a ensuite été utilisée pour élaborer un plan d'action présentant des stratégies, des étapes clés et des dates d'achèvement. Des indicateurs de rendement et des prévisions de dates d'achèvement ont également été associés aux lacunes.

Recommandation 4 : Lorsque la direction établit des cibles dans son plan des ressources humaines, elle devrait s'assurer que des stratégies sont mises en place pour les atteindre.

Critère : Des politiques et des procédures adéquates qui viennent appuyer le perfectionnement et la gestion des ressources humaines sont établies, maintenues et communiquées.

- 4.11 Le premier ministre a présenté le nouveau modèle de gouvernance des ressources humaines dans la fonction publique fédérale en février 2009. Le modèle a confirmé les pouvoirs des sous-ministres au chapitre de la gestion des ressources humaines dans leurs ministères. Dans ce contexte, les ministères se doivent d'avoir des politiques de ressources humaines pertinentes à leurs besoins opérationnels en tenant compte des risques. Les organismes centraux s'affairent actuellement à renouveler leurs politiques pour en arriver à une gamme plus uniforme de politiques à l'échelle du gouvernement.
- 4.12 Pour le moment, les organismes centraux s'attendent à ce que les ministères aient un cadre de politiques qui répondent à leurs propres besoins.
- 4.13 La vérification a établi qu'il était difficile de trouver les politiques de ressources humaines sur le site intranet de DEO. DEO devrait, dès que possible, mettre à jour son site intranet pour assurer un accès rapide aux politiques de ressources humaines, et confirmer l'exhaustivité des politiques affichées. De plus, les politiques doivent être bien communiquées aux employés, être examinées pour confirmer leur conformité et être mises à jour si la conjoncture change.

Recommandation 5 : DEO devrait examiner ses politiques de ressources humaines existantes pour vérifier leur exhaustivité et leur pertinence dans la conjoncture actuelle du Ministère. DEO devrait aussi veiller à ce que les politiques soient bien communiquées et bien comprises, surveiller la conformité à ces politiques et les mettre à jour régulièrement.

Critère : *Un plan de la relève adéquat est en place.*

- 4.14 Les vérificateurs ont remarqué que la région du Manitoba était un exemple à suivre au chapitre de la planification de la relève au sein du Ministère. La région a déterminé quels étaient ses postes clés et a créé des profils et des listes de compétences pour ces postes. La région a demandé la collaboration des employés occupant ces postes et a ciblé les compétences manquantes. En fonction des lacunes relevées, les gestionnaires ont conçu des plans d'apprentissage pour aider les employés à atteindre leurs objectifs. DEO a utilisé l'exercice de planification de la relève dans d'autres régions et a intégré davantage de postes au processus.
- 4.15 En plus de la planification de la relève, les vérificateurs ont constaté que DEO avait lancé plusieurs de ses plans intégrés de ressources humaines. C'est la preuve que la planification n'est pas qu'un exercice, mais qu'elle peut être source d'améliorations au sein du Ministère. Voici quelques exemples :
- Un programme ministériel d'orientation a été élaboré et communiqué aux employés en 2008.
 - Des consultations ont eu lieu auprès de la direction au sujet des besoins d'apprentissage, et une stratégie d'apprentissage a été créée.
 - Un programme de mentorat vient de commencer.
 - Un projet a été lancé avec un établissement d'enseignement pour améliorer les liens entre les universités et le gouvernement.
 - DEO a annoncé sa participation au programme iLeadership, un programme d'apprentissage accéléré pour les futurs gestionnaires.

En somme, l'examen effectué a permis de constater que DEO a pris des mesures pour prévoir ses besoins futurs en ressources humaines, ce qui devrait l'aider à atteindre ses objectifs.

5.0 Conclusions générales

- 5.1 Au fur et à mesure que la planification évolue au sein de DEO et que la planification des ressources humaines s'intègre de plus en plus à la planification des activités, l'utilité du processus de planification s'accroîtra. Les rapports sur le rendement seront utilisés dans l'élaboration de plans futurs et feront ressortir les points faibles. Des rapports périodiques permettront d'apporter rapidement les corrections nécessaires. La planification des ressources humaines doit se faire à tous les paliers de l'organisation, et les plans des unités et des régions doivent s'inscrire dans le cadre du plan ministériel global. Chaque employé de DEO doit être en mesure de comprendre comment sa contribution répond au plan global et comment il participe à la réussite du Ministère. Pour que la planification intégrée des ressources humaines continue d'aller de l'avant au sein du Ministère, le processus doit demeurer simple, ce qui augmentera d'autant plus son utilité.
- 5.2 La vérification a examiné divers critères utilisés pour évaluer les risques et le cadre de gestion en place. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

Critères de vérification	Résultats par rapport aux critères évalués
a. La planification des ressources humaines est alignée avec la planification stratégique et opérationnelle.	Critères presque tous respectés
b. Les priorités actuelles du greffier du Conseil privé, du discours du Trône et du Ministère sont prises en considération dans l'élaboration de plans opérationnels de ressources humaines.	Critères respectés
c. Dans la préparation d'un plan de ressources humaines, une analyse de la main-d'œuvre est entreprise, ce qui permet de déterminer quels sont les écarts entre les besoins futurs et les capacités actuelles.	Critères respectés
d. Des politiques et des procédures adéquates qui viennent appuyer le perfectionnement et la gestion des ressources humaines sont établies, maintenues et communiquées.	Critères respectés en partie
e. Un plan de la relève adéquat est en place.	Critères presque tous respectés