



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada



Vérification de la planification intégrée des ressources humaines

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Rapport final

Décembre 2011

Canada

Le Comité d'évaluation et le Comité de vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) ont recommandé que le sous-ministre approuve le présent rapport de vérification le janvier 19, 2012.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Bureau de la vérification et de l'évaluation, veuillez visiter le site

<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1231423632566&lang=fra>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (2011).

N° de catalogue A22-555/2012F-PDF
ISBN 978-1-100-98710-1
AAC n° 11701F

Also available in English under the title: Audit of the Integrated Human Resources Planning

RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	3
1.1 Contexte	3
1.2 Objectif de la vérification.....	4
1.3 Portée de la vérification	4
1.4 Approche de la vérification	4
1.5 Conclusion.....	5
1.6 Énoncé d'assurance	6
2.0 OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DÉTAILLÉES DE LA DIRECTION	7
2.1 Rôles et responsabilités.....	7
2.2 Harmonisation de la planification des RH	8
2.3 Production de rapports d'étape annuels	10
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION	13

RÉSUMÉ

La planification des ressources humaines (RH) est un processus qui permet de déterminer les besoins en RH actuels et futurs d'une organisation pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs. Le plan intégré des RH d'AAC pour 2009-2012 a été approuvé par le sous-ministre en février 2010. Le Comité de gestion du Ministère (CGM) a ensuite demandé à toutes les directions générales de préparer un plan intégré des RH avant la fin de l'exercice 2010-2011, afin de répondre aux besoins propres aux organisations, de leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de combler leurs lacunes.

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) a établi qu'il était nécessaire de réaliser une évaluation de la planification intégrée des ressources humaines dans son Plan triennal de vérification axé sur les risques 2011-2014. Cette vérification visait à garantir la mesure dans laquelle AAC dispose d'un cadre de planification systématique et intégré permettant d'harmoniser ses ressources humaines et ses objectifs opérationnels. La vérification portait sur les pratiques d'élaboration, d'utilisation, de suivi et de production de rapports liées au plan des RH intégré du Ministère pour 2009-2012 et aux plans intégrés des RH pour la Direction générale de la recherche (DGR), la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture (DGPFA) et la Direction générale des services agroenvironnementaux (DGSA). Elle comprenait également un sondage rempli par des employés choisis dans les six autres directions générales concernant leurs pratiques de planification des RH. En revanche, la vérification n'incluait pas d'examen du processus de planification opérationnelle au sein du Ministère.

Le Guide de la planification intégrée du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada décrit les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires et des professionnels des RH. Il énonce également les principes clés de la planification intégrée des RH et recommande une approche de mise en œuvre en cinq étapes. La Direction générale des ressources humaines (DGRH) fournit des services de soutien et de coordination pour la planification ministérielle des RH dans son ensemble et est chargée de l'élaboration du plan intégré des RH du Ministère.

La vérification a révélé que, AAC a déployé des efforts pour mettre en œuvre un cadre de planification systématique et intégré permettant d'harmoniser ses ressources humaines et ses objectifs opérationnels, il existe des possibilités d'améliorer les prochaines versions de planification des RH et du cycle de production de rapports au sein du Ministère. Les principales recommandations sont les suivantes :

- En collaboration avec la DGRH et les membres du CGM, le sous-ministre adjoint (SMA), Direction générale de la gestion intégrée (DGGI), doit clarifier les rôles et les responsabilités du Conseil de gestion du personnel (CGP), du Conseil de gestion horizontale (CGH) et du CGM en ce qui concerne le suivi et l'approbation des plans intégrés des RH des directions générales.
- En collaboration avec le SMA, DGGI, et les autres chefs des directions générales,

la SMA, DGRH, doit élaborer des documents d'orientation qui permettront de renforcer l'harmonisation de la planification intégrée des RH et de la planification opérationnelle, et de faciliter la conception ou la mise à jour de ces instruments de planification.

- En collaboration avec les autres chefs des directions générales, la SMA, DGRH, doit élaborer et communiquer un processus reconnu permettant de consigner les progrès en matière de planification intégrée des RH des ministères et des directions générales.

INTRODUCTION

1.1 Contexte

1.1.1 La planification des ressources humaines (RH) est un processus qui permet de déterminer les besoins en RH actuels et futurs d'une organisation pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs. Elle devrait constituer un lien entre la gestion des RH et le plan stratégique global d'une organisation. La planification intégrée des RH permet d'harmoniser l'effectif d'une organisation sur les priorités du gouvernement ainsi que sur la mission, le plan stratégique et les ressources budgétaires de l'organisation. Elle permet également de cerner les stratégies et les activités optimales dans des domaines tels que le recrutement, le maintien en poste, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel, la mobilisation des employés, l'avancement, la relève, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

Le Guide de la planification intégrée du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada décrit les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires et des professionnels des RH. Il énonce également les principes clés de la planification intégrée des RH et recommande une approche de mise en œuvre en cinq étapes. Cette dernière prévoit notamment la désignation de vos objectifs opérationnels, l'analyse de la conjoncture, la détermination des lacunes en matière de RH, la conception de votre plan et l'évaluation de vos progrès.

1.1.3 Comme les plans et les priorités du Ministère changent en permanence, les pratiques de planification des RH et la réalisation des objectifs organisationnels risquent de ne plus correspondre. Selon le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* de 2008, la planification intégrée des RH nécessite une équipe de dirigeants efficaces, des objectifs opérationnels clairement définis, une mobilisation des gestionnaires hiérarchiques et des communications efficaces.

1.1.4 La Direction générale des ressources humaines (DGRH) fournit des services de soutien et de coordination pour la planification ministérielle des RH dans son ensemble et est chargée de l'élaboration du plan intégré des RH du Ministère. Chaque direction générale est également conseillée pour concevoir son propre plan intégré des RH. La DGRH apporte son aide aux directions générales qui sont chargées de la dotation au sein du Ministère.

1.1.5 Le plan intégré des RH du Ministère pour 2009-2012 inclut les six priorités suivantes : dotation et recrutement; apprentissage et perfectionnement; milieu de travail respectueux, inclusif et diversifié; langues officielles; plan d'action sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux; infrastructure habilitante en matière de ressources humaines. Il énonce également les principales stratégies conçues pour répondre aux priorités et s'occuper des mesures ministérielles, des échéanciers et des indicateurs de réussite. Cela signifie que le plan intégré des RH d'AAC doit être mis à jour tous les ans pour

consigner les progrès et répondre aux priorités opérationnelles et en matière de RH qui évoluent sans cesse.

1.2 Objectif de la vérification

1.2.1 Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) a établi qu'il était nécessaire de réaliser une évaluation de la planification intégrée des ressources humaines dans son Plan triennal de vérification axé sur les risques 2011-2014 pour 2011-2012. Cette vérification visait à fournir une assurance sur la mesure dans laquelle AAC dispose d'un cadre de planification systématique et intégré permettant d'harmoniser ses ressources humaines et ses objectifs opérationnels.

1.3 Portée de la vérification

1.3.1 Cette vérification portait sur les pratiques d'élaboration, d'utilisation, de suivi et de production de rapports liées au Plan des RH intégré du Ministère pour 2009-2012 et aux plans intégrés des RH pour la Direction générale de la recherche (DGR), la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture (DGPFA) et la Direction générale des services agroenvironnementaux (DGSA).

1.3.2 La vérification comprenait également un sondage rempli par des employés choisis dans les six autres directions générales concernant leurs pratiques de planification des RH. Il s'agissait de la Direction générale de la gestion intégrée (DGGI), de la Direction générale des systèmes d'information (DGSIM), de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM), de la Direction générale des communications et des consultations (DGCC) et du Secrétariat aux affaires rurales et aux coopératives (SARC).

1.3.3 En revanche, la vérification n'incluait pas d'examen du processus de planification opérationnelle au sein du Ministère.

1.3.4 Les critères de la vérification figurent à l'annexe A. Ils proviennent des sections applicables du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et du Guide de la planification intégrée du SCT.

1.4 Approche de la vérification

1.4.1 L'approche et la méthodologie de la vérification sont axées sur le risque et conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne et les normes de vérification interne du gouvernement du Canada comme l'exige la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à obtenir l'assurance raisonnable que l'objectif de la vérification est atteint.

1.4.2 Selon les renseignements préliminaires examinés pendant la phase de planification de la vérification et les entrevues importantes menées auprès du personnel

d'AAC, une évaluation des risques a été réalisée par le BVE pour déterminer les domaines particuliers sur lesquels se concentrer pendant la phase de réalisation de la vérification. Un programme de vérification a été préparé et les éléments probants de la vérification ont été recueillis par le truchement de méthodes variées comme des entrevues, des sondages, un examen et une analyse des documents. Le rapport de vérification se fonde sur un travail de terrain mené entre août et octobre 2011.

1.5 Conclusion

1.5.1 Le BVE estime que, AAC a déployé des efforts pour mettre en œuvre un cadre de planification systématique et intégré permettant d'harmoniser ses ressources humaines et ses objectifs opérationnels, il existe des possibilités d'améliorer les prochaines versions de planification des RH et du cycle de production de rapports au sein du Ministère.

1.5.2 Les possibilités d'amélioration sont présentées dans la section 2.0 du présent rapport.

1.5.3 La vérification a recensé un certain nombre de facteurs positifs :

- En règle générale, les plans intégrés de RH des ministères et des directions générales sont préparés conformément à l'approche en cinq étapes décrite dans le Guide de la planification des RH du SCT.
- Le personnel de la Direction générale s'est dit satisfait de l'aide fournie par le DGRH en ce qui concerne la planification intégrée des RH. Le personnel de la DGRH propose des conseils, des modèles, des données relatives aux RH et attribue une ressource dédiée pour aider chaque direction générale à préparer son plan intégré des RH. Les directions générales ont également mentionné que le personnel de la DGRH avait répondu rapidement à leurs demandes d'aide ponctuelles.
- La communication des plans intégrés des RH est satisfaisante. Le plan intégré des RH d'AAC est affiché sur AgriSource, alors que ceux de la DGR, de la DGPFPA et de la DGSA peuvent être consultés sur leurs sites intranet respectifs.
- La plupart des personnes interrogées et sondées ont une bonne connaissance de leurs fonctions qui sont liées à la planification des RH.
- La DGRH est consultée très fréquemment par la DGGI au cours de l'élaboration annuelle du Rapport sur les plans et les priorités (RPP).
- Certains gestionnaires ont indiqué que leurs stratégies et leurs plans en matière de RH étaient des outils primordiaux leur permettant de prendre des décisions relatives à la dotation.

1.6 Énoncé d'assurance

1.6.1 D'après le jugement professionnel de la dirigeante principale de la vérification, les procédures de vérification menées ont été suffisantes et pertinentes, et des preuves ont été recueillies pour étayer l'exactitude de l'opinion émise et décrite dans le présent rapport.

1.6.2 Cet avis est fondé sur la comparaison des conditions, au moment des événements, aux critères de vérification préétablis acceptés après entente avec la direction. Cette opinion s'applique uniquement à l'entité soumise à l'examen. Ces preuves ont été rassemblées en conformité avec la politique du CT, les directives et les normes de vérification interne; les procédures utilisées ont satisfait aux normes professionnelles de l'Institute of Internal Auditors.

2.0 OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DÉTAILLÉES DE LA DIRECTION

2.0.1 Cette section du présent rapport expose les principales observations fondées sur les preuves et l'analyse découlant de la vérification, et formule des recommandations quant à d'éventuelles améliorations.

2.0.2 Les réponses de la direction sont fournies et elles comprennent :

- un plan d'action pour chaque recommandation;
- un responsable en chef de la mise en œuvre du plan d'action;
- une date d'achèvement prévue pour la mise en œuvre du plan d'action.

2.1 Rôles et responsabilités

2.1.1 Le plan intégré des RH d'AAC pour 2009-2012 a été approuvé par le sous-ministre et affiché sur AgriSource en février 2010. Le Comité de gestion du Ministère (CGM) a ensuite demandé à toutes les directions générales de préparer un plan intégré des RH avant la fin de l'exercice 2010-2011 pour répondre aux besoins propres aux organisations, leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de combler leurs lacunes.

2.1.2 Trois directions générales ont été choisies pour être soumises à un examen : le plan intégré des RH de la Direction générale de la recherche (DGR) a été approuvé en avril 2010, celui de la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture (DGPFA) en juin 2011 et celui de la Direction générale des services agroenvironnementaux (DGSA) en août 2011. Chaque plan a été approuvé par le sous-ministre adjoint (SMA) de la direction générale. La plupart des autres directions générales ont également élaboré un plan intégré des RH.

2.1.3 Le Conseil de gestion du personnel (CGP) a été récemment créé au sein du Ministère. Selon son mandat défini en juin 2011, il est chargé du suivi des progrès réalisés en matière d'harmonisation des stratégies et de réalisation des objectifs de gestion du personnel d'AAC, y compris, sans toutefois s'y limiter, pour le plan intégré des RH. Auparavant, le Conseil de gestion horizontale (CGH) était chargé de gérer principalement les questions relatives aux RH. À cet égard, le mandat du CGH (novembre 2010) n'a pas été mis à jour depuis la création du CGP.

2.1.4 La DGPFA a présenté son plan intégré des RH au CGP à titre informatif en juin 2011. En octobre 2011, aucune autre direction générale n'a présenté son plan intégré des RH au CGP. On ne sait pas vraiment si toutes les directions générales doivent présenter leur plan au CGP pour qu'il l'examine ou l'approuve. De même, il est difficile de déterminer si les plans intégrés des RH des directions générales doivent être présentés au CGH ou au CGM. Les plans intégrés des RH des directions générales contiennent des données qui pourraient être utiles au processus de suivi en matière de mise en œuvre des

stratégies d'harmonisation des ressources humaines à l'échelle du Ministère.

Recommandation 1 :

- 2.1.5 En collaboration avec la DGRH et les membres du CGM, le SMA, DGGI, doit clarifier les rôles et les responsabilités du CGP, du CGH et du CGM en ce qui concerne le suivi et l'approbation des plans intégrés des RH des directions générales.

Réponse de la direction :

Plan d'action

- *La direction approuve cette recommandation. En collaboration avec la DGRH et le CGM, la DGGI examinera le mandat du CGP, du CGH et du CGM pour clarifier les rôles de ces conseils en ce qui concerne le suivi des progrès et l'approbation des plans intégrés des RH.*

Responsable en chef : directeur général, Division de la gestion stratégique, DGGI

Date d'achèvement prévue : mai 2012

Recommandation 2 :

- 2.1.6 Le SMA, DGGI, doit modifier le mandat des conseils en conséquence.

Réponse de la direction :

Plan d'action

- *La direction approuve cette recommandation. Dès que le CGM aura donné son approbation, les mandats du CGP, du CGH et du CGM seront révisés et adoptés, le cas échéant.*

Responsable en chef : directeur général, Division de la gestion stratégique, DGGI

Date d'achèvement prévue : mai 2012

2.2 Harmonisation de la planification des RH

2.2.1 Nous avons révisé le plan intégré des RH du Ministère pour 2009-2012 et ceux de la Direction générale de la recherche (DGR), de la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture (DGPFA) et de la Direction générale des services

agroenvironnementaux (DGSA). Nous avons également mené des discussions avec les agents de planification de la DGRH et des employés choisis des trois autres directions générales. Nous avons remarqué que l'approche en cinq étapes concernant la planification intégrée des RH était, en règle générale, suivie dans la préparation des plans.

2.2.2 Nous avons noté que le plan intégré des RH du Ministère énonce les résultats stratégiques et l'Architecture d'activités de programmes (AAP) d'AAC, alors que ceux de la DGR, de la DGPFA et de la DGSA comprennent leurs priorités opérationnelles clés. Les plans incluent également certaines des priorités suivantes en matière de RH : dotation et recrutement; apprentissage et perfectionnement; milieu de travail respectueux, inclusif et diversifié; langues officielles; plan d'action sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, etc. Toutefois, les stratégies en matière de RH conçues pour répondre aux objectifs opérationnels des directions générales, même si c'est évident dans une certaine mesure, ne sont pas clairement exprimées dans l'ensemble des plans. Cela limite leur utilité du point de vue de la planification des RH. Après avoir discuté avec le personnel d'AAC, nous avons conclu que les trois directions générales n'ont pas réussi à harmoniser le calendrier et l'élaboration de leurs plans intégrés de RH avec leur planification opérationnelle.

2.2.3 Nous avons également remarqué que le plan intégré des RH du Ministère et ceux des trois directions générales choisies pour être soumises à un examen n'étaient pas harmonisés en matière de format, de durée et de période de garantie. Il est donc plus difficile d'associer le plan intégré des RH du Ministère avec ceux des directions générales. Par exemple, les plans sont examinés pour les années suivantes :

AAC	2009-2012
DGR	2010-2013
DGPFA	2011-2014
DGSA	2010-2012

2.2.4 Le Ministère a défini un processus de planification intégrée qui comprend les RH, la GI-TI, les biens, les communications, etc. Toutefois, les documents d'orientation disponibles pour préparer les plans intégrés des RH sont actuellement limités. Cela aurait pu contribuer à relever les incohérences au cours de notre examen et entraîner une duplication des efforts dans la préparation future des divers plans et des mises à jour au niveau de la Direction générale et du Ministère.

Recommandation 3 :

2.2.5 En collaboration avec le SMA, DGGI, et les autres chefs des directions générales, la SMA, DGRH, doit élaborer des documents d'orientation qui permettront de renforcer l'harmonisation de la planification intégrée des RH et la planification opérationnelle, et de faciliter la conception ou la mise à jour de ces instruments de planification.

Réponse de la direction :

Plan d'action

- *La direction approuve cette recommandation. En collaboration avec toutes les directions générales, la DGRH préparera un cadre de planification intégrée des RH et des documents d'orientation correspondants pour appuyer l'élaboration des processus de planification des RH propres aux directions générales et du plan ministériel des RH. Ces documents seront également communiqués à la Direction de la gestion stratégique et la communauté de planification ministérielle, en tant que gardiens des processus de planification opérationnelle, pour renforcer l'harmonisation de la planification opérationnelle et de la planification intégrée des RH, faciliter la conception ou la mise à jour des instruments de planification des RH et donner des conseils en matière de consignation des progrès par rapport aux plans intégrés des RH appliqués dans les ministères et les directions générales.*

Responsable en chef : SMA, DGRH

Date d'achèvement prévue : présentation initiale du cadre en mai 2012, avec acceptation d'une série de documents, de principes et d'instructions d'orientation entièrement élaborés d'ici le début du mois de septembre 2012, qui seraient conformes au lancement prévu du cycle de planification intégrée annuelle.

2.3 Production de rapports d'étape annuels

2.3.1 Le plan intégré des RH du Ministère pour 2009-2012 inclut une obligation de produire des rapports d'étape par rapport aux priorités établies dans le plan en matière de ressources humaines, mais également de procéder à des modifications en fonction de l'évolution des priorités opérationnelles d'AAC. Le plan indiquait également qu'à compter de 2011, une mise à jour annuelle du plan sera diffusée sur AgriSource entre février et avril, et s'appuiera sur les progrès réalisés par rapport aux « indicateurs de succès » énoncés dans le plan.

2.3.2 Le plan intégré des RH du Ministère comprend des mesures ministérielles et des échéanciers. La DGRH a effectué une mise à jour en avril 2011. Elle mentionne de manière détaillée les progrès réalisés concernant les mesures ministérielles énoncées dans le plan, mais donne peu de renseignements sur les progrès relatifs aux indicateurs de succès. Nous avons été informés que la mise à jour 2011 doit encore être diffusée aux chefs de la Direction générale ou présentée au CGP, au CGH ou au CGM. En octobre 2011, elle n'était toujours pas affichée sur AgriSource.

2.3.3 En ce qui concerne la production de rapports d'étape au niveau de la Direction

générale, la DGR a approuvé sa mise à jour annuelle en octobre 2011. La mise à jour énonce, entre autres, les objectifs et les résultats attendus pour 2010-2011 de même que les principales réalisations relatives aux priorités de son plan des RH. La DGPFA entend suivre les progrès réalisés et préparer ses plans d'action annuels, alors que la DGSA s'engage à mettre à jour tous les ans son plan d'action intégré des RH et à établir un rapport d'étape. Actuellement, on ne sait pas vraiment si les rapports d'étape annuels des directions générales en matière de plan intégré des RH doivent être présentés au CGP et il est difficile de déterminer si la DGRH a l'intention de regrouper les mises à jour annuelles en vue de produire un rapport au niveau du Ministère.

Recommandation 4 :

- 2.3.4 En collaboration avec les autres chefs des directions générales, la SMA, DGRH, doit élaborer et communiquer un processus reconnu permettant de consigner les progrès en matière de planification intégrée des RH des ministères et des directions générales.

Réponse de la direction :

Plan d'action

- *La direction approuve cette recommandation. En collaboration avec toutes les directions générales, la DGRH préparera un cadre de planification intégrée des RH et des documents d'orientation correspondants pour appuyer l'élaboration des processus de planification des RH propres aux directions générales et du plan ministériel des RH. Ces documents seront également communiqués à la Direction de la gestion stratégique et la communauté de planification ministérielle, en tant que gardiens des processus de planification opérationnelle, pour renforcer l'harmonisation de la planification opérationnelle et de la planification intégrée des RH, faciliter la conception ou la mise à jour des instruments de planification des RH et donner des conseils en matière de consignation des progrès par rapport aux plans intégrés des RH appliqués dans les ministères et les directions générales.*

Responsable en chef : SMA, DGRH

Date d'achèvement prévue : présentation initiale du cadre en mai 2012, avec acceptation d'une série de documents, de principes et d'instructions d'orientation entièrement élaborés d'ici le début du mois de septembre 2012, qui seraient conformes au lancement prévu du cycle de planification intégrée annuelle.

Annexe A : Critères de vérification

Le Ministère supervise adéquatement la gestion de la planification intégrée des ressources humaines (RH) et communique clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de son personnel en la matière.

La planification intégrée des RH est conforme aux politiques pangouvernementales et aux priorités opérationnelles et stratégiques du Ministère.

Les employés d'AAC peuvent accéder à de la formation, des outils, des instructions, de l'information et des systèmes pour assumer leurs responsabilités en matière de planification intégrée des RH.

Les environnements interne et externe sont surveillés pour veiller à ce que les principaux risques et les initiatives de changement soient inclus dans le processus de planification intégrée des RH.

Les indicateurs de rendement clés relatifs aux résultats prévus sont mentionnés dans le plan intégré des RH du Ministère et dans ceux des directions générales.

La direction procède au suivi et à l'évaluation du rendement réel des RH par rapport aux résultats prévus et met en œuvre un changement de cap, au besoin.

Les gestionnaires et le personnel d'AAC comprennent les plans ministériels et des directions générales en matière de RH, et les utilisent à bon escient.