Service correctionnel Canada | Correctional Service Canada

Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines

2009-2010 à 2011-2012

MISE À JOUR PROVISOIRE – 2011-2012

Transformons des vies
Protégeons les Canadiens

Canada

Table des matières

Message du commissaire 3
Introduction 5
Gestion des ressources humaines : réagir au changement et répondre aux besoins 5
Contexte 9
L'économie 12
La fonction publique canadienne 12
Le Service correctionnel du Canada 13
Notre environnement 13
Contexte stratégique – Priorités du Service correctionnel du Canada 15
Renouvellement de la fonction publique 16
Renouvellement au Service correctionnel du Canada 17
Priorités pour la gestion des ressources humaines au SCC (2009-2012) 19
Priorité un : Établir des relations – mobiliser nos partenaires 21
Priorité deux : Miser sur nos bases solides 42
Priorité trois : Investir dans nos gens 70
Stratégie de mesure de rendement 86
Vers l'avenir 88
ANNEXE A 89
ANNEXE B 90

Message du commissaire

En 2009, il m'a été demandé de décrire ma vision de la gestion des personnes et du renouvellement de la fonction publique et de la façon dont ils sont liés au Service correctionnel du Canada (SCC). Ma vision comprenait des améliorations à apporter à l'égard de notre effectif, de notre milieu de travail et de notre leadership organisationnel. Ces objectifs ont été présentés dans le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2009-2012* du SCC et concernaient des approches efficaces en matière de recrutement et de perfectionnement; un dialogue respectueux et des mécanismes de rétroaction des employés; une communication accrue et le renforcement de l'établissement de partenariats; et l'accessibilité et la continuité quant à un leadership solide.

Deux ans plus tard, ma vision n'a toujours pas changé. Pourtant, on ne peut faire fi des progrès considérables que l'organisation a faits en vue de réaliser ses objectifs à long terme, tout en se préparant à faire face aux nouveaux défis. Ces progrès observés nous amènent à parler de l'objet du présent document, la *Mise à jour provisoire (2011-2012) sur le Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2009-2012* du SCC.

La *Mise à jour* offre un aperçu de certaines des réalisations que le SCC a accomplies au cours des dernières années à l'égard des divers engagements liés aux ressources humaines présentés dans le *Plan stratégique*. Elle sert aussi à reconnaître les problèmes modernes et à relever les changements d'objectif nécessaires dans certains secteurs. La *Mise à jour* devrait être lue en même temps que les *stratégies de dotation de 2011-2012* du SCC, qui servent à préciser les mesures de dotation que prendra le Service afin de combler ses besoins de la meilleure façon possible, à la lumière des récents événements.

Un exemple d'un tel événement est l'adoption du projet de loi C-25 : *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime* en février 2010, donnant lieu à l'augmentation du nombre de délinquants sous la garde du SCC, qui sont incarcérés pendant plus longtemps. Par conséquent, l'organisation est en train de s'équiper pour réagir à la croissance de la population en renforçant son infrastructure ainsi que sa capacité en matière de ressources humaines. Cela se traduit par des répercussions sur la gestion des ressources humaines au sein du Service, puisqu'il faudra maintenant prévoir des exigences en matière d'embauche; planifier des approches relatives au recrutement et à la dotation interne; former efficacement les personnes embauchées; maintenir les employés existants en poste et leur apporter un soutien; et épurer la prestation des services liés aux ressources humaines dans l'ensemble de l'organisation.

Le contexte plus détaillé concernant les répercussions du projet de loi susmentionné et d'autres problèmes récents est présenté dans la *Mise à jour*, dans des boîtes jaunes situées au début de certaines sections du *Plan stratégique* initial. De plus, les rapports d'étape et les documents de référence associés au reste des engagements liés aux ressources humaines se trouvent à côté des sections « Activités clés », dans le cadre de chaque priorité.

Le SCC est en train d'élaborer son prochain plan stratégique, qui exposera une vision renouvelée de sa situation projetée dans quelques années, en fonction des besoins en matière de main-d'œuvre actuels et anticipés et des pressions pertinentes. Entre-temps, ce qui suit vous indiquera ce que nous avons accomplis au cours d'une si brève période et l'orientation que nous devons prendre pour que le SCC soit en mesure de remplir son mandat et de demeurer un employeur de choix pour ceux qui forment l'organisation.

Service correctionnel du Canada
Le commissaire du service correctionnel,

Original approuvé par le Commissaire, Service correctionnel du Canada, le 20 mai 2011

Don Head

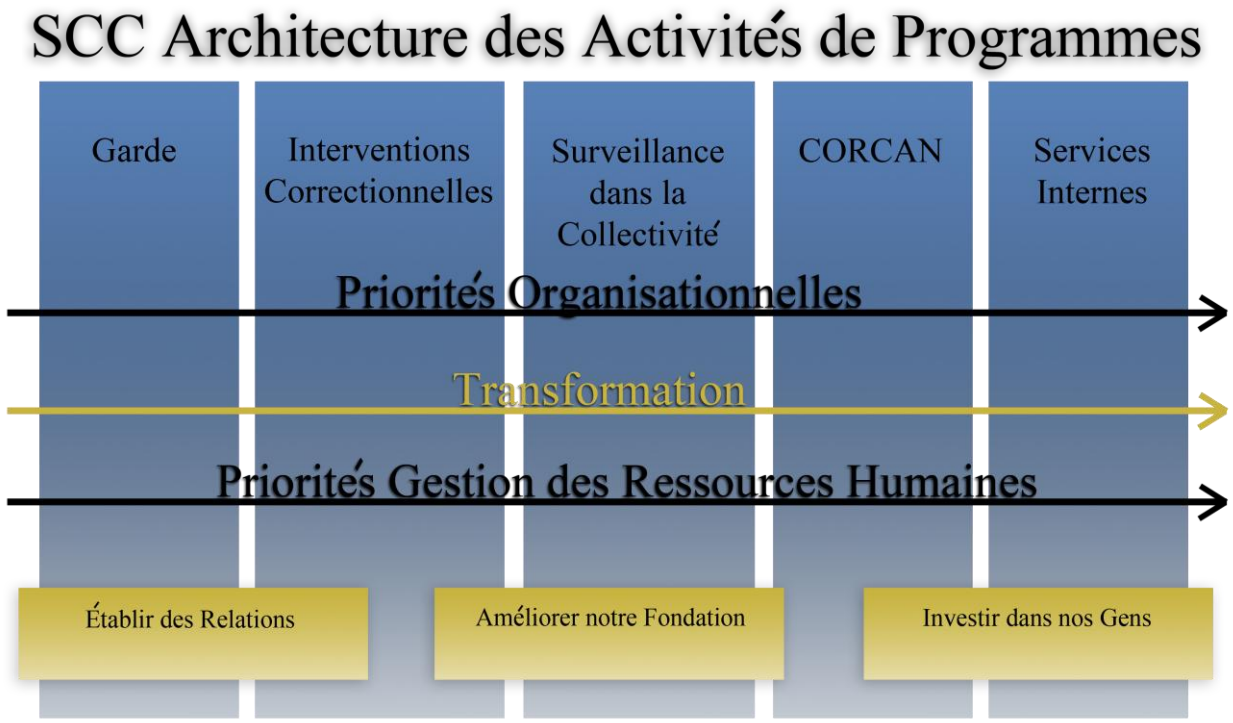
Introduction

Gestion des ressources humaines : réagir au changement et répondre aux besoins

Le Service correctionnel du Canada (SCC) connaît une période passionnante de renouvellement. Qui dit renouvellement et changement, dit nécessité pour la fonction de gestion des ressources humaines d'adopter un rôle stratégique en vue d'appuyer et de favoriser les orientations opérationnelles du SCC. Le SCC s'occupe de personnes. Ce sont les personnes et les relations positives qui constituent notre atout le plus important. Elles sont au cœur de notre mandat, celui d'assurer la sécurité publique.

Chacun, au SCC, a un rôle à jouer pour aider à produire les résultats décrits dans le présent plan. Les gestionnaires partagent la responsabilité de ces résultats. Le sous-commissaire adjoint de la Gestion des ressources humaines rend compte de l'établissement du fondement et des services aux individus qui permettront aux gestionnaires d'atteindre leurs buts opérationnels de manière efficace et efficiente. Les sous-commissaires, les commissaires adjoints, les gestionnaires et les superviseurs, dans leur région ou secteur respectif, sont chargés de mettre en œuvre une bonne gestion des ressources humaines afin de créer un milieu de travail sain, d'avoir un effectif productif et novateur et de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement. Les employés doivent participer comme partenaires à l'avancement de ces trois aspects.

Les sous-commissaires adjoints des Services corporatifs assument principalement le soutien régional pour le plan.



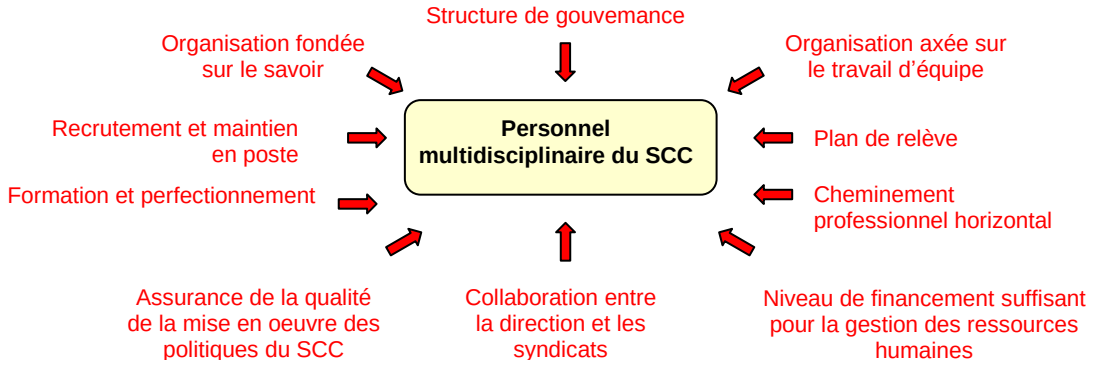
Le présent *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* couvre la période de 2009-2010 à 2011-2012. Il intègre tous nos secteurs d'activité décrits dans l'architecture d'activités de programme ainsi que dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) du SCC.

En décembre 2007, après un examen approfondi du système correctionnel fédéral, le Comité d'examen indépendant a déposé son rapport intitulé *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*[1]. Les priorités concernant la gestion des ressources humaines reprennent d'ailleurs les observations et les recommandations du rapport.

Le Comité d'examen du SCC a approuvé le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* que le SCC a élaboré pour la période de 2007-2008 à 2010-2011. Il a formulé une série de recommandations en réponse aux problèmes soulevés par le personnel de première ligne et aux problèmes sous-jacents que le SCC doit régler pour faire avancer les priorités stratégiques énoncées dans le Plan. Le schéma suivant donne un aperçu des recommandations faites par le Comité. Ces recommandations sont intégrées au présent plan.

[1] *Rapport du Comité d'examen indépendant*, décembre 2007, http://www.publicsafety.gc.ca/csc-scc/report-fra.aspx.

Gestion des ressources humaines



Lorsqu'il a adopté le précédent *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines*, le Comité a rappelé que « la priorité du SCC concernant la gestion des ressources humaines est de s'assurer que ses pratiques sont solides et efficaces pour que ses priorités opérationnelles et ses autres activités puissent être mises en place de façon rentable, tout en respectant les valeurs de la fonction publique qui sont essentielles à la création d'un milieu de travail sain et au maintien de la confiance des Canadiens[2] ».

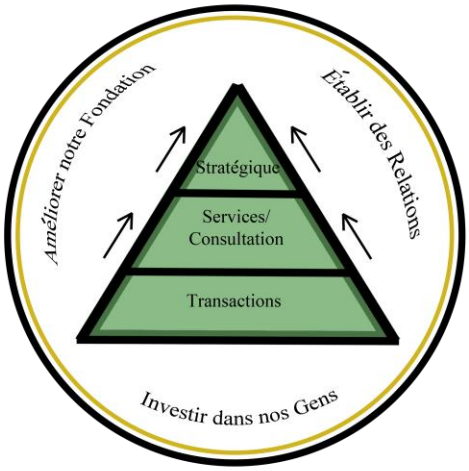
Cette affirmation conserve sa pertinence aujourd'hui comme alors, et si le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* de 2007 a permis de franchir un certain nombre d'étapes clés, en plus de favoriser l'engagement et la responsabilisation des cadres du SCC par l'ajout au programme organisationnel d'importantes questions touchant les ressources humaines, il reste encore beaucoup à accomplir.

Le présent plan s'appuie sur les résultats des initiatives lancées dans le plan précédent et continue de profiter de ces importantes réalisations pour aider le SCC à répondre à ses besoins opérationnels et au programme de sécurité publique du gouvernement. Les activités régionales et sectorielles liées à la gestion des ressources humaines et à la prestation de services s'inscrivent dans ce plan stratégique.

Les services que fournissent les spécialistes des ressources humaines dans toutes les régions et à l'administration centrale pour soutenir nos activités s'appuient sur des plans et des mesures conçus en fonction des priorités du SCC. Mentionnons plus particulièrement l'importance que revêtent, à moyen terme et à plus long terme, le renforcement des liens et la détermination de nos partenaires à poursuivre leurs efforts en gestion des ressources humaines et l'investissement dans nos gens au moyen de plusieurs activités clés, qui s'inscrivent dans ces trois priorités. Ces priorités et ces activités clés, y compris le renouvellement de la fonction publique, se traduiront par une meilleure gestion des ressources humaines, ce qui facilitera la transformation du SCC et l'atteinte des objectifs opérationnels.

[2] *Rapport du Comité d'examen indépendant.*

Énoncé de vision : ***La fonction de gestion des ressources humaines au SCC passera à un modèle axé sur le partenariat. On misera sur un service consultatif de soutien à la clientèle plus adapté, ce qui permettra au SCC d'attirer du personnel compétent et représentatif, soucieux de travailler dans un milieu sain, et de conserver ce personnel en poste.***



Contexte

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012

Depuis 2009, le SCC a subi certains changements d'objectif, y compris l'ajout proposé d'une sixième priorité organisationnelle (à compter de 2011-2012), « *des relations productives avec une diversité croissante de partenaires, d'intervenants et d'autres parties intéressées contribuant à la sécurité publique* ». De tels changements résultent de pressions internes et externes qui évoluent. Ce qui suit sert à relever certaines de ces pressions et leurs effets sur le Service, dans le contexte de la gestion des personnes.

Le Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada (pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011) du greffier du Conseil privé illustre les répercussions de la crise financière mondiale mentionnée dans le *Plan stratégique* 2009-2012 du SCC et leur incidence actuelle sur la fonction publique fédérale. Le Canada est toujours en période de réduction budgétaire, ce qui entraîne le déploiement d'efforts pour réduire les dépenses de la fonction publique, au besoin.

Ce qui précède, combiné aux progrès observés par rapport aux objectifs initiaux au cours des années, est en train de changer le visage du renouvellement de la fonction publique. Les efforts de recrutement, qui étaient à l'origine une priorité en raison des niveaux de retraite considérables prévus, doivent être bien planifiés et ciblés selon les profils particuliers requis. Au SCC, la nécessité de planifier les processus de recrutement, tant internes qu'externes, a été renforcée par de récents changements législatifs et une augmentation du financement qui leur est alloué.

Les changements législatifs comprennent l'adoption, en février 2010, du *projet de loi C-25 : Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*, qui limite le crédit qu'un juge peut accorder pour toute période passée en détention présentencielle (désigné comme étant le « crédit à l'égard de la détention préventive »). Par conséquent, le nombre de délinquants sous la garde du SCC a augmenté (et continue de croître), ce qui a eu une incidence considérable sur les niveaux de dotation et l'infrastructure. La double occupation des cellules est devenue une réalité inévitable, ce qui exige davantage d'employés présents dans les établissements à tout moment. De plus, ce projet de loi entraîne la nécessité d'un plus grand nombre de professionnels de la santé, d'agents de libération conditionnelle et d'agents de programmes, de postes de soutien opérationnel ainsi que d'employés de soutien général. Afin que l'on puisse gérer ces problèmes, les besoins en matière d'embauche prévus s'étendent actuellement sur deux ans et comprennent plus de 600 nouveaux employés — en plus de ceux qui sont nécessaires en raison de l'attrition normale. Des exercices de prévisions sont en cours pour que l'on puisse veiller à ce que les demandes de financement et la distribution des fonds soient rapides et exactes.

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012 (SUITE)

S'inscrivent dans la même lignée les effets cumulatifs ressentis après l'adoption d'autres lois connexes telles que le *projet de loi C-2* : *Loi modifiant le* Code criminel *(protection des enfants et d'autres personnes vulnérables)* et la *Loi sur la preuve au Canada*; le *projet de loi S-6* : *Loi renforçant la sévérité des peines d'emprisonnement pour les crimes les plus graves (abolition de la disposition de la dernière chance)*; et le *projet de loi C-59* : *Loi sur l'abolition de la libération anticipée des criminels (abolition de la procédure d'examen expéditif)*, entre autres. Ces projets de loi ont une incidence considérable sur les activités correctionnelles étant donné, par définition, qu'ils entraînent une augmentation projetée des peines de ressort fédéral et de la durée de l'incarcération. Ainsi, une planification approfondie des ressources est requise pour que l'on puisse régler les problèmes inhérents à certaines périodes de croissance rapide.

La planification de telles ressources va au-delà de l'établissement du nombre de nouveaux employés requis pour répondre à la croissance anticipée. Elle concerne également la formation, le perfectionnement et le maintien en poste des personnes qui font partie de l'effectif existant du SCC. Cet effectif, responsable de 14 184 délinquants incarcérés et de 8 660 délinquants en surveillance dans la collectivité (*Système intégré de rapports du SCC, mars 2011*), a actuellement les caractéristiques suivantes :

- approximativement 17,900 employés, dont 47 % sont des femmes;
- 5,8 % sont issus des minorités visibles; 4,4 % sont des personnes handicapées; et 7,8 % sont des Autochtones, ce qui permet au SCC de répondre aux besoins de sa population croissante de délinquants autochtones (qui représente aujourd'hui 21 % de la population totale de délinquants);
- les dix principaux groupes professionnels sont les suivants : CX, WP, AS, CR, NU, GL, GS, CS, PS, PE;
- plus de 80 % des employés occupent des postes de première ligne;
- le groupe d'âge des 35 à 39 ans est celui qui comprend le plus grand nombre d'employés;
- environ 13 % des employés sont âgés de 55 ans et plus.

Sources : Système intégré de rapports du SCC et Système de gestion des ressources humaines, mars 2011.

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012 (SUITE)

Pour veiller à ce qu'il soit en mesure de poursuivre ses activités de la meilleure façon possible tout en répondant aux besoins de son effectif, le SCC a récemment révisé son Profil de risque de l'organisation pour que celui-ci tienne compte des réalités actuelles et des secteurs nécessitant une attention particulière. Le Profil de risque de l'organisation n° 10, « le SCC ne pourra pas continuer à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste un effectif représentatif et efficace », couvre les thèmes liés au recrutement, au maintien en poste des employés, à l'apprentissage et au perfectionnement ainsi qu'à la prestation des services en matière de RH. De tels thèmes continuent d'orienter les priorités en matière de RH existantes et futures et se trouveront de nouveau dans le prochain plan stratégique.

Les priorités en matière de RH actuelles et futures sont également continuellement fondées sur les résultats du Cadre de responsabilisation de gestion pour ce qui est de la gestion des personnes. Les derniers résultats du SCC (ronde VII — publiée en 2009-2010) ont révélé ce qui suit :

- le SCC a excellé dans les domaines de l'engagement des employés (maintien en poste), de la gestion du rendement des cadres et des langues officielles (liberté d'expression), et il continuera de miser sur ses réussites;
- les autres domaines à améliorer comprennent la communication du leadership, l'efficacité et la confiance, la formation et le perfectionnement ainsi que la planification intégrée des activités et des RH (charge de travail et heures supplémentaires).

En réaction, le SCC a augmenté les communications concernant l'orientation et les priorités organisationnelles, a tenu des consultations avec les employés au sein des directions à la lumière des préoccupations soulevées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2008), a établi un cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement et une structure de gouvernance visant à renforcer la capacité du SCC de répondre aux besoins organisationnels et en matière de formation de l'effectif, a élaboré des outils de planification supplémentaires pour faciliter la planification des gestionnaires relativement aux lacunes en matière d'effectif et a réduit ses coûts liés aux heures supplémentaires, ceux-ci ayant passé de 83 à 52 millions de dollars, au moyen de l'élaboration et de l'épuration de son Système des horaires de travail et du déploiement ainsi que d'un engagement continu des gestionnaires.

Ces réalisations, entre autres, seront soulignées dans tout le reste de la *Mise à jour provisoire*.

L'économie

Comme l'a indiqué le greffier du Conseil privé dans son *Seizième rapport annuel au Premier ministre*[3], la conjoncture économique actuelle pose des défis à l'échelle mondiale comme au Canada, avec lesquels doit aussi composer le gouvernement du Canada. Nous connaissons la première récession mondiale synchronisée depuis plus de 60 ans, que viennent aggraver d'importantes perturbations sur les marchés financiers internationaux. Au début de 2009, l'économie canadienne est entrée dans une récession caractérisée par des pertes d'emplois et une chute de la confiance des entreprises, des investisseurs et des ménages. Pour ces raisons, le greffier du Conseil privé explique que « le gouvernement doit donc, plus que jamais, pouvoir compter sur une fonction publique professionnelle et impartiale ».

La fonction publique canadienne

La fonction publique canadienne doit fournir au gouvernement des conseils et du soutien professionnels de manière ouverte et responsable. Le renouvellement de la fonction publique demeure une grande priorité de gestion. À long terme, il exige non seulement le recrutement pour compenser les départs à la retraite, mais aussi de la formation et un renouvellement des compétences pour que les employés puissent s'adapter aux nouvelles façons de faire et relever les défis de l'avenir. Les efforts de renouvellement doivent aussi tenir compte des changements démographiques, inévitables, pour redonner à la fonction publique les moyens de continuer de jouer son rôle d'institution vitale et encourager la diversité canadienne.

En février 2009, d'importants changements ont été annoncés en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada, entre autres la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces changements visent plus particulièrement à réduire le niveau de complexité des processus afin que la structure de gouvernance des ressources humaines dans la fonction publique soit plus simple et plus uniforme. L'un des premiers gestes posés par le nouveau DPRH a été de confier aux administrateurs généraux les principales responsabilités liées à la gestion des ressources humaines, les enjoignant à mettre en place des approches de gestion à ce chapitre dans leurs ministères et organismes.

Dans cette nouvelle structure de gouvernance, le commissaire du SCC assume la responsabilité première pour la gestion des ressources humaines et les services afin que l'approche adoptée réponde aux besoins de l'organisme. Il s'agit d'une occasion à saisir pour le SCC, car le programme de changement exige la mise en œuvre de nombreuses activités et mesures de soutien dans divers secteurs des ressources humaines, y compris la planification, le recrutement, la dotation, la classification, l'apprentissage et le perfectionnement, l'aide aux employés, la rémunération et les relations de travail.

[3] *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, www.pco-bcp.gc.ca.

Le Service correctionnel du Canada

Notre environnement

Le Service correctionnel du Canada est un organisme du portefeuille de la Sécurité publique. Le portefeuille réunit des organismes fédéraux clés qui s'occupent de la sécurité publique, notamment la Gendarmerie royale du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, l'Agence des services frontaliers du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et trois organismes de surveillance, dont le Bureau de l'enquêteur correctionnel.

Le SCC contribue à la sécurité publique en administrant les peines imposées par les tribunaux aux délinquants condamnés à un emprisonnement de deux ans ou plus. Cette responsabilité comprend la gestion des établissements (pénitenciers) de divers niveaux de sécurité et la surveillance des délinquants en liberté sous condition dans la collectivité, tout en aidant ceux-ci à devenir des citoyens respectueux des lois. Le SCC assure également la surveillance postpénale des délinquants visés par une ordonnance de surveillance de longue durée (OSLD) – jusqu'à concurrence de dix ans.

Nos responsabilités

Durant l'exercice 2008-2009, le SCC veillait sur environ 13 300 délinquants sous responsabilité fédérale et 8 750 délinquants en surveillance dans la collectivité. Cependant, si on tient compte de l'ensemble des admissions et des libérations au cours de l'exercice, le SCC a géré les dossiers de 20 500 délinquants incarcérés et de 16 750 délinquants surveillés dans la collectivité[4]. Le SCC fournit ses services partout au pays – tant dans les grands centres urbains aux populations de plus en plus diversifiées que dans les collectivités inuites éloignées du Nord. Le SCC gère des établissements correctionnels, des centres de santé mentale, des pavillons de ressourcement pour Autochtones, des centres correctionnels communautaires et des bureaux de libération conditionnelle De plus, il comprend cinq administrations régionales qui fournissent des services de soutien administratif et gèrent les programmes et services offerts par le SCC. Le SCC gère aussi un centre de recherche sur la toxicomanie, un centre d'apprentissage en gestion correctionnelle, des collèges régionaux du personnel et une administration centrale. CORCAN, un organisme de service spécial du SCC, offre aux délinquants en établissement une formation professionnelle et la possibilité d'acquérir des compétences en matière d'employabilité pour accroître leurs chances de trouver un emploi à leur retour dans la collectivité et pour favoriser leur réinsertion sociale. Les installations sous responsabilité fédérale comprennent

[4] Source : Système de gestion des délinquant(e)s du SCC. Veuillez prendre note qu'un délinquant peut figurer plus d'une fois dans la population des libérés conditionnels. Un délinquant peut être libéré d'un établissement plus d'une fois au cours de l'année, et il sera donc compté plus d'une fois. De plus, si un délinquant passe une partie de l'année incarcéré et l'autre partie sous surveillance, il figurera dans la population de l'établissement et dans la population de la collectivité.

57 établissements, 16 centres correctionnels communautaires ainsi que 84 bureaux et sous-bureaux de libération conditionnelle.

Nos ressources financières

Environ 75 % des ressources prévues selon le niveau de référence annuel[5] du SCC pour 2008-2009 ont été consacrées à la prise en charge et à la garde des délinquants dans les pénitenciers et dans les collectivités, ce qui comprend les coûts fixes et les frais semi-variables liés aux systèmes de sécurité, aux salaires du personnel correctionnel, à l'entretien des établissements, aux services alimentaires et de santé et aux immobilisations. Environ 20 % de ces ressources ont été affectées aux interventions correctionnelles, ce qui comprend la gestion de cas et les programmes pour les délinquants. La dernière tranche de 5 % a été affectée à la surveillance communautaire, ce qui comprend les établissements résidentiels communautaires et les services de santé communautaires[6].

Notre effectif[7]

Le SCC compte environ 16 500 employés[8] dans les différentes régions du pays et il s'efforce de maintenir en poste un effectif qui reflète la diversité de la société canadienne. Les femmes représentent un peu plus de 47 % du personnel du SCC. D'après les déclarations volontaires des répondants, l'effectif est constitué de 5,5 % de membres d'une minorité visible, de 4,5 % de personnes handicapées et de 7,7 % d'Autochtones[9]. Ces pourcentages sont supérieurs à la disponibilité sur le marché du travail, sauf en ce qui concerne les femmes, dont la proportion a récemment diminué de 1 %.

Deux groupes professionnels qui travaillent presque exclusivement pour le SCC représentent plus de la moitié de tous les employés affectés aux unités opérationnelles. Le groupe des agents correctionnels constitue 38 % de l'effectif, tandis que 15 % de l'effectif appartient au groupe Programmes de bien-être social, qui comprend les agents de libération conditionnelle et les agents de programmes en poste dans les établissements et dans la collectivité. Le reste de l'effectif du SCC reflète la grande variété des compétences requises pour travailler dans les établissements et dans les bureaux de la collectivité, depuis les professionnels de la santé jusqu'aux électriciens en passant par le personnel de cuisine, et englobe les employés chargés d'accomplir des fonctions générales et administratives aux paliers local, régional et national.

Les dix principaux groupes professionnels au SCC sont les suivants :

- Agents correctionnels/intervenants de première ligne (groupe CX)
- Agents de libération conditionnelle, agents de programmes (groupe WP)
- Soutien administratif/de bureau (groupe CR)

---

[5] Par niveau de référence, on entend le montant annuel des fonds mis à la disposition du SCC, approuvé par le Conseil du Trésor, et/ou les montants des prévisions établies en vertu de lois du Canada.
[6] En fonction du Budget principal des dépenses de 2008-2009. Les coûts des services internes ont été réaffectés.
[7] Tiré du *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2009-2010.
[8] Source : Système de gestion des ressources humaines du SCC, 31 mars 2009.
[9] Source : Système de gestion des ressources humaines du SCC, 31 mars 2009.

- Services administratifs – agents/gestionnaires de projets, directeurs adjoints, sous-directeurs, etc. (groupe AS)
- Manœuvres et personnes de métier (groupes GL et GS)
- Personnel infirmier (groupe NU)
- Psychologues (groupe PS)
- Agents des finances (groupe FI)
- Spécialistes de la technologie de l'information (groupe CS).

Tous les membres du personnel travaillent en collaboration pour que les établissements fonctionnent de façon sécuritaire et que les délinquants fassent l'objet d'une surveillance appropriée pendant qu'ils sont en liberté.

Le SCC emploie la totalité du groupe CX et près de 76,8 % du groupe WP de la fonction publique fédérale. De plus, le SCC est l'un des principaux employeurs fédéraux d'autres groupes : il emploie 72 % du groupe PS; 38,7 % du groupe NU et 17,9 % du groupe GS.

Les opérations en établissement et dans la collectivité mobilisent 87 % de l'effectif du SCC. Bon nombre des lieux de travail du SCC sont situés à l'extérieur des grands centres urbains. Dans certaines parties du pays, leur emplacement explique pourquoi il est difficile de recruter du personnel, surtout dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Il est également difficile de recruter des employés capables d'offrir des services aux délinquants dans les deux langues officielles.

Les agents négociateurs jouent un rôle important au SCC. En plus de participer au cycle continu des négociations collectives, ils assurent une représentation dans les secteurs d'activité comme l'administration des griefs, la santé et la sécurité et les questions concernant les personnes handicapées et les droits de la personne. Le SCC participe activement aux consultations patronales-syndicales grâce à ses nombreux comités aux paliers national, régional et local. Les rapports avec les agents négociateurs ont favorisé la participation des représentants syndicaux en tant qu'intervenants actifs dans diverses activités de perfectionnement et divers processus de résolution de problèmes. Le SCC et les syndicats adopteront une approche plus stratégique en matière de consultation.

Contexte stratégique – Priorités du Service correctionnel du Canada

Les priorités du SCC consistent à poursuivre la mise en œuvre des recommandations du rapport *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*. Élaborées en réponse à l'évolution du profil de la population carcérale et afin d'améliorer la contribution du SCC à l'égard de la sécurité publique, les cinq priorités suivantes cadrent avec le mandat et le *Programme de transformation* de l'organisation :

- Transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité;
- Sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements;
- Capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits;

- Capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants;
- Renforcement des pratiques de gestion.

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le SCC vise un résultat stratégique : contribuer à la sécurité publique. Il doit faire en sorte que la garde et la surveillance des délinquants et les interventions correctionnelles, dans les collectivités et les établissements, contribuent à la sécurité publique. Les cinq grandes priorités ci-dessus cadrent bien avec les résultats généraux souhaités, qui incluent les initiatives issues du rapport *Feuille de route pour une sécurité publique accrue* et les engagements courants envers une approche correctionnelle judicieuse.

Le SCC a pris des mesures visant à maximiser l'efficacité de ses activités en intégrant ses divers processus de planification. Par exemple, son *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* est lié directement à ses priorités opérationnelles et à son profil de risque. Ce plan reflète les initiatives prévues dans le cadre du Programme de transformation de même que le programme de changement découlant du renouvellement de la fonction publique et s'applique à l'ensemble de l'organisation.

Renouvellement de la fonction publique

Comme l'a souligné le greffier du Conseil privé dans son *Seizième rapport annuel au Premier ministre* :

> *Le renouvellement, loin d'être une simple initiative de ressources humaines, vise avant tout la conduite des affaires du gouvernement; il s'agit donc de permettre aux institutions du secteur public de mieux servir les Canadiens. Les affaires du gouvernement sont aujourd'hui plus complexes que jamais : pratiquement tous les ministères et organismes doivent relever des défis à portée mondiale, utilisant de nouveaux outils, et invitant les employés à recourir à des méthodes de travail novatrices, en équipes intégrées, souvent multiorganisationnelles. Le but ultime du fonctionnaire n'est pas le profit, mais le service – faire une différence pour les Canadiens.*

Les dirigeants de la fonction publique continuent d'être appelés à élargir et à approfondir la portée du renouvellement au sein de leurs ministères et organismes, en mettant l'accent sur la gestion du rendement dans l'atteinte de résultats. Dans cette optique, il sera donc essentiel de mobiliser les employés aux efforts de renouvellement, de faire participer activement les administrateurs généraux et de recourir à des approches pratiques pour diversifier l'effectif et augmenter sa représentativité.

La mise en œuvre du *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique* se poursuit donc sous les mêmes thèmes – la planification, le recrutement, le perfectionnement du personnel et une infrastructure habilitante. Ces thèmes sont abordés dans l'ensemble du *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* du SCC.

Renouvellement au Service correctionnel du Canada

Il est impossible de produire des résultats correctionnels pour tous les Canadiens sans renouveler l'effectif et le milieu de travail. L'avenir réserve des changements prometteurs pour le SCC. Le SCC a lancé diverses initiatives clés pour renouveler son effectif et son milieu de travail en vue de réaliser son mandat en matière de sécurité publique. Cette vision nouvelle fait entrer en ligne de compte les différents défis auxquels se heurte le SCC, comme le vieillissement de l'effectif, l'accroissement du nombre de départs à la retraite et l'évolution du profil de la population carcérale et ses répercussions sur l'effectif et le milieu de travail. Pour réussir à relever ces défis, il nous faut l'appui ferme de la fonction de gestion des ressources humaines.

Ces deux dernières années, le SCC a dépassé ses objectifs au chapitre du renouvellement de la fonction publique, plus particulièrement en ce qui a trait au recrutement de personnes de l'extérieur de la fonction publique pour occuper des postes d'une durée indéterminée, au recrutement postsecondaire ainsi qu'au recrutement à des postes intermédiaires. Le SCC a de plus augmenté ses taux de représentation dans chacun des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Dans le contexte actuel du renouvellement, les ressources humaines doivent devenir un partenaire important pour s'assurer de réussir dans le futur.

Profil de risque de l'organisation

Les priorités et les activités soulignées dans le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2009-2012* visent la poursuite du travail commencé il y a deux ans pour faire face aux risques organisationnels associés à la gestion des ressources humaines. Le Profil de risque de l'organisation de 2008-2009 du SCC inclut les risques suivants évalués au niveau moyen :

- *Le SCC ne pourra pas se doter d'un personnel représentatif et efficace.*
- *Le SCC ne pourra pas offrir à son personnel la formation et le perfectionnement essentiels pour l'avenir.*
- *Le SCC ne pourra pas améliorer la santé de son milieu de travail.*

L'important exercice de renouvellement mis en œuvre au SCC pose de nombreux défis sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le renouvellement, assorti de l'ambitieux *Programme de transformation*, amplifie les risques actuels et exige l'élaboration d'un plan stratégique plus ciblé, l'établissement de priorités fondamentales et la mise en œuvre d'activités clés qui permettront d'atténuer les risques mentionnés précédemment.

Le SCC a réussi à obtenir du financement supplémentaire à long terme pour la formation et le perfectionnement de son personnel et du financement temporaire pour le renforcement de ses ressources humaines et de ses capacités de recrutement.

Tant et aussi longtemps que le SCC n'aura pas réussi à simplifier et à moderniser ses processus de gestion des ressources humaines et à s'assurer d'un financement à long terme, les risques susmentionnés demeureront, et augmenteront même, dans les secteurs de la rémunération, du recrutement et de l'embauche d'agents négociateurs.

Cadre de responsabilisation de gestion

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) pour donner aux administrateurs généraux et aux gestionnaires de la fonction publique une liste d'attentes traduisant les différents éléments des responsabilités de gestion actuelles.

Le CRG est constitué de dix éléments clés qui définissent collectivement la « gestion » et établissent les attentes par rapport à une bonne gestion dans un ministère ou un organisme. Ces éléments clés, situés sous la rubrique Leadership axé sur l'excellence, sont les suivants :

1) Valeurs de la fonction publique
2) Régie et orientation stratégique
3) Politiques et programmes
4) Résultats et rendement
5) Apprentissage, innovation et gestion du changement
6) Gestion des risques
7) Personnes
8) Gérance
9) Services axés sur les citoyens
10) Responsabilisation.

Le SCC utilise le CRG comme élément moteur de sa planification stratégique et opérationnelle. Voici les cotes que le SCC a obtenues à la suite de l'évaluation du CRG de 2008-2009 (composante liée aux personnes) :

Le SCC était ***fort*** sur les plans suivants :

1) la simplification et la normalisation des processus opérationnels touchant les RH;
2) la mesure dans laquelle l'effectif est abordable et renouvelable dans le temps;
3) le renforcement de la capacité organisationnelle d'effectuer une planification intégrée des ressources humaines et des opérations.

Le SCC était ***acceptable*** sur les plans suivants :

1) la mesure dans laquelle l'effectif est représentatif de la population et des langues officielles du Canada;
2) le respect des droits linguistiques des employés.

Le SCC avait besoin de prêter ***plus attention*** aux plans suivants (cet aspect a été pris en compte dans l'élaboration du plan stratégique) :

1) la mise en application de pratiques équitables en ce qui concerne l'emploi et le milieu de travail;
2) le respect et l'appui de la diversité;
3) l'entretien de relations de travail efficaces.

Observations de nos clients et de nos partenaires

Des groupes de discussion et des rencontres ont été organisés pour aider à décrire les priorités du *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines*. Les groupes de discussion devaient se pencher sur la question suivante : « Comment la gestion des ressources humaines permettrait-elle de soutenir plus efficacement les activités opérationnelles? » Les résultats peuvent se résumer ainsi :

> *Il faut apporter des changements à la nature du lien entre la fonction de gestion des ressources humaines et les services correctionnels. Des partenariats doivent être établis afin que les deux entités apprennent l'une de l'autre et apprennent à travailler ensemble afin d'atteindre des objectifs ou des résultats correctionnels communs.*
>
> *Les processus et les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être améliorés et modernisés. Les ressources humaines doivent être plus réceptives au client – les niveaux de service et le soutien au client doivent être améliorés. La rapidité d'exécution est un élément clé; les processus et les interventions demandent trop de temps. Les gestionnaires savent qu'ils sont responsables et ils souhaitent avoir la flexibilité que leur garantissent les lois tout en obtenant un soutien des services de ressources humaines axé sur les résultats.*
>
> *Une approche globale de la gestion des ressources humaines est nécessaire. Les processus et les services doivent être liés et offerts en tandem et non pas de manière fragmentée. Par exemple, la formation doit être coordonnée et offerte dès que les candidats sont embauchés, pour qu'ils aient les qualifications nécessaires et qu'ils puissent répondre aux besoins opérationnels.*

Priorités pour la gestion des ressources humaines au SCC (2009-2012)

Trois priorités et plusieurs activités clés sont apparues essentielles pour faire de la fonction de gestion des ressources humaines au SCC un partenaire stratégique et un fournisseur de services dans la transformation des services correctionnels. Les priorités ont été établies après plusieurs exercices d'examen approfondi des besoins[10] en RH et du soutien que peut véritablement offrir la fonction de gestion des ressources humaines à l'organisation. Des groupes de discussion et des rencontres ont été organisés dans le cadre de cet examen avec les comités régionaux et les comités sectoriels de gestion. Des analyses internes et externes de l'environnement actuel ont également été effectuées et les tendances ont été évaluées[11] par le groupe de planification stratégique. Plusieurs séances de l'équipe de gestion du Secteur de la gestion des ressources humaines ont eu lieu, dont une avec le sous-commissaire adjoint des Services corporatifs (SCASC) et les administrateurs régionaux des RH et une autre avec le commissaire. Les priorités et les activités clés soulignées à chaque priorité ont été approuvées par le Comité de direction du SCC.

---

[10] Les besoins ont été établis ainsi : les groupes de discussion avec chaque Comité régional de gestion (CRG); les équipes de gestion dans les secteurs clés; les recommandations du chapitre sur la gestion des ressources humaines dans le rapport du Comité; des séances d'information avec le SCASC, l'équipe de gestion des RH et le commissaire; le Forum des gestionnaires intermédiaires; la mise en correspondance du rapport du SCC sur les plans et les priorités; le renouvellement de la FP et le programme de sécurité publique du gouvernement du Canada.

[11] L'évaluation des tendances a été réalisée par le Groupe de planification stratégique du SCC, Secteur des politiques et de la recherche.

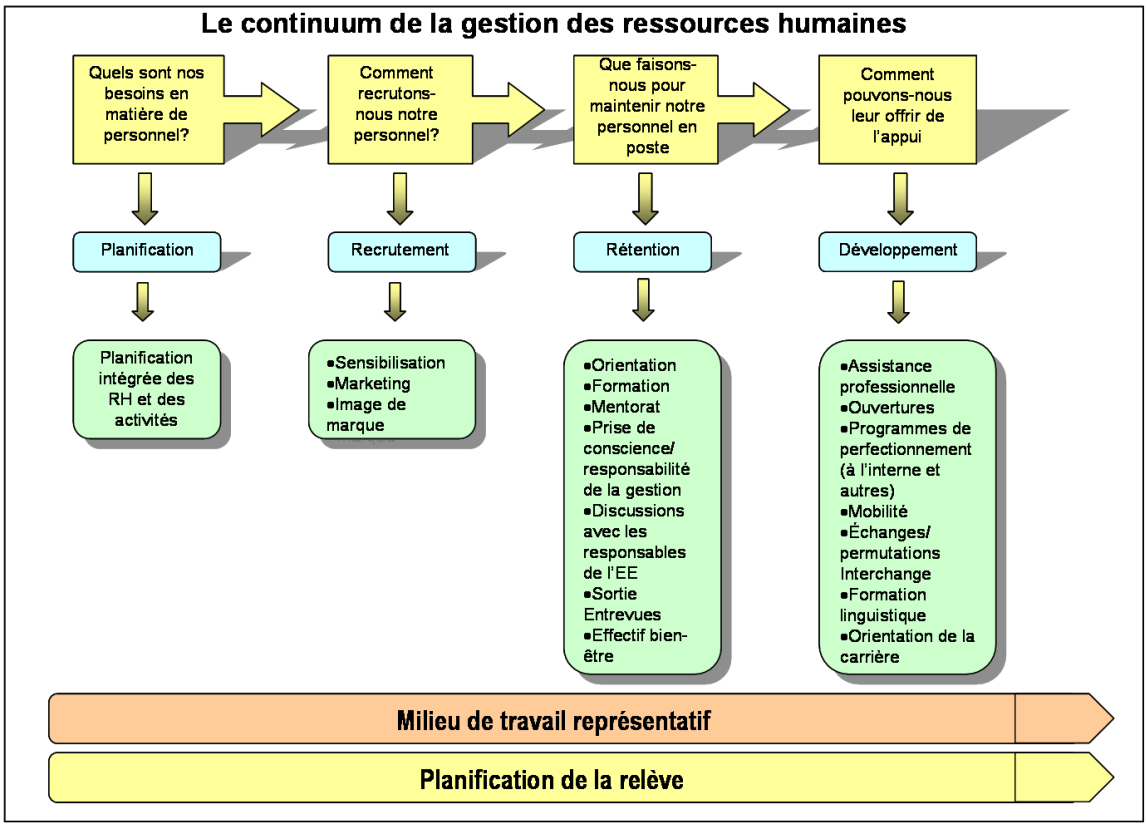
Afin de soutenir les secteurs d'activité et la vision du SCC, la fonction de gestion des ressources humaines mettra l'accent sur les priorités suivantes :

1. ***Établir des relations – mobiliser nos partenaires***
2. ***Miser sur nos bases solides***
3. ***Investir dans nos gens***

Les sections suivantes décrivent les activités principales qui seront menées au cours des trois prochaines années. Un plan de travail sera élaboré à l'appui du présent Plan stratégique afin de tracer la voie à suivre. Il sera périodiquement actualisé pour tenir compte des résultats et des priorités nouvelles. Il sera publié dans InfoNet et l'intranet.

Priorité un : Établir des relations – mobiliser nos partenaires

Le continuum des activités de gestion des ressources humaines comprend la planification, le recrutement, les stratégies de maintien en poste; l'apprentissage et le perfectionnement, la planification de la relève et un milieu de travail sain. Tout au long de ce continuum, des activités de planification et des initiatives doivent être mises en œuvre afin qu'un milieu de travail représentatif et compétent soit en mesure de répondre aux besoins opérationnels. Ce continuum doit illustrer l'important investissement effectué tout au long du cheminement de carrière d'une personne.



« Une infrastructure de gestion des ressources humaines qui encourage la réussite est essentielle à une fonction publique hautement performante. »

Afin d'harmoniser ce continuum aux priorités de l'organisation, il importe d'établir une meilleure collaboration horizontale avec toutes les parties intéressées. L'engagement de partenaires et l'établissement de liens plus solides entre les services des ressources humaines et les employés sont essentiels à l'atteinte des objectifs opérationnels du SCC. L'établissement de liens étroits avec le client et la valorisation de partenariats sont des approches intrinsèques à la prestation de services de ressources humaines.

Amélioration des services axés sur le client

La gestion des ressources humaines d'une organisation repose sur la prestation de services efficaces. Cela est particulièrement important dans un contexte opérationnel où les gestionnaires et les membres du personnel assurent la prestation de services correctionnels efficaces.

Les services sont pour la plupart de nature transactionnelle et les processus sont jugés lourds par les clients. La gestion des ressources humaines doit mettre l'accent sur les différents niveaux de prestation de services et privilégier une approche davantage axée sur le client. Depuis de nombreuses années, les conseillers en ressources humaines de la fonction publique fédérale conseillent les gestionnaires sur la vaste gamme de règles et de règlements. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), adoptée en 2005, a été élaborée dans le but de donner plus de flexibilité aux services de gestion des ressources humaines. Cela a permis de déléguer des pouvoirs aux gestionnaires de première ligne et de restructurer les recours.

Dans le *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique*, le greffier du Conseil privé reconnaît la lourdeur des services des ressources humaines liée à une « série de règles ».

> *En ce qui concerne l'efficacité, le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris des mesures préliminaires afin de réduire la prolifération des règles qui entrave la prestation efficace des services. Ainsi, il a réduit la surveillance par le centre des ministères très performants, et allégé d'au moins 10 pour cent le fardeau administratif et les exigences de rapports imposés à ses clients. L'efficacité demeure une priorité pour l'avenir*[12].

Le SCC doit tirer pleinement parti de l'impulsion donnée vers la simplification des processus et l'amélioration des niveaux de service. Un dialogue ouvert doit à cette fin être établi pour permettre la détermination des secteurs de préoccupation afin que des stratégies de gestion du risque appropriées puissent être appliquées et communiquées. Ainsi, les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires seraient outillés pour passer d'une approche centrée sur les opérations à une approche plus consultative. Il faut aussi envisager de fournir de la formation particulière axée sur la clientèle ou sur le perfectionnement en service à la clientèle aux employés des ressources humaines pour les aider à aborder leur rôle, qui a été mis à jour en fonction de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La rapidité du service représente un aspect essentiel pour que le volet des opérations liées aux ressources humaines atteigne un niveau de service satisfaisant. C'est pourquoi des normes de service seront mises en place pour chacune des spécialités des ressources humaines, ce qui clarifiera pour les employés, les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines les rôles, les responsabilités et les attentes. Cette clarification contribuera à éliminer les frustrations ressenties par les conseillers en ressources humaines et les clients. De nature évolutive, les normes de service feront périodiquement l'objet d'examens en fonction de la clientèle du SCC.

Des groupes de discussion nous ont aussi fait remarquer que les conseillers en ressources humaines doivent mieux comprendre la réalité opérationnelle vécue au quotidien par les

---

[12] *Seizième rapport annuel au premier ministre* www.pco.gc.ca

employés et les gestionnaires. Le SCC s'efforcera d'offrir aux employés des ressources humaines une exposition accrue aux unités opérationnelles du SCC.

L'exercice du pouvoir des gestionnaires relativement aux questions de ressources humaines semble variable à l'échelle nationale. Dans les groupes de discussion, les gestionnaires ont mentionné qu'ils étaient très bien placés pour évaluer le risque lorsque des décisions opérationnelles doivent être prises. Cependant, lorsqu'il s'agit d'évaluer le niveau de risque acceptable dans le cas de questions de ressources humaines, ils ne se sentent pas à l'aise d'exercer des pouvoirs, malgré ceux qui leur sont délégués selon l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines du SCC.*

Les activités clés suivantes liées aux niveaux de service axé sur la clientèle offerts aux gestionnaires et aux membres du personnel dans chacune des disciplines des ressources humaines doivent être entreprises :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen des processus opérationnels réalisé en partenariat avec les gestionnaires opérationnels afin d'améliorer et de simplifier les processus liés aux ressources humaines et d'élaborer des normes de service axé sur la clientèle pour chacune des spécialités, en commençant par la dotation, la classification et la rémunération.	Une clarification sur les plans local, régional et national des rôles et des responsabilités liés à l'obligation de rendre compte des questions rattachées à la gestion des ressources humaines. Les obstacles inhérents aux pratiques actuelles sur les plans local, régional et national seront cernés et gérés en fonction du risque qu'ils présentent. Un changement de culture dans la relation existant entre les ressources humaines et les clients pour passer à une approche consultative axée sur les résultats. Une formation axée sur la clientèle qui sera offerte aux employés et aux gestionnaires des ressources humaines fera l'objet d'évaluations et sera au besoin fournie aux employés afin de favoriser une prestation de services créative et novatrice tout en respectant les limites de la loi. L'objectif sera de travailler avec le client de manière consultative pour atteindre les résultats visés.	Les normes de service axé sur la clientèle mises en œuvre dans chaque spécialité des ressources humaines. Les normes de service axé sur la clientèle mises en œuvre améliorent les services de RH, comme le montrent les résultats d'un sondage sur la satisfaction de la clientèle.	**En cours** Les processus opérationnels communs pour la dotation ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre. Les processus pour les relations de travail et la classification sont en cours d'élaboration. Les normes de service à la clientèle pour la rémunération et les avantages sociaux ont été communiquées à tous les employés et seront évaluées de nouveau d'ici septembre 2011. Le portail des services de RH, un outil en ligne, a été déployé dans l'ensemble des régions. Il est conçu pour

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			fournir aux gestionnaires un guichet unique donnant accès à tous les renseignements liés aux RH sur des sujets tels que la dotation, la classification, les langues officielles et les relations de travail. La rémunération et les avantages sociaux pour les cadres ont été déplacés vers les services au groupe de la direction pour que des services centralisés soient offerts aux cadres de l'AC.
Multiplication des occasions offertes aux gestionnaires des ressources humaines de s'entretenir avec les gestionnaires et employés opérationnels afin de mieux comprendre les opérations.	Une compréhension accrue des exigences opérationnelles quotidiennes ainsi qu'une multiplication des possibilités d'interaction et d'établissement de liens entre les gestionnaires et les employés des ressources humaines.		**En cours** Les initiatives comprennent une tournée dans l'ensemble du pays effectuée par le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, pour qu'il discute avec les gestionnaires correctionnels des problèmes quotidiens (les conclusions ont ensuite été présentées au Comité de direction du SCC).

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen des rôles et responsabilités décrits dans différents documents de politique pour éliminer les incohérences et favoriser la clarification.	Une définition claire des rôles et des responsabilités reflétant toute modification des processus qui contribuera à la réussite des mesures prises dans le cadre du renouvellement de la fonction publique pour réduire le nombre de politiques liées aux ressources humaines et appliquer une approche axée sur le risque envers la surveillance.	Les politiques en matière de RH reflètent les besoins opérationnels.	**En cours** Les examens de politiques internes à la GRH ont lieu au besoin. Les directives, les lignes directrices et les programmes liés à l'apprentissage et au perfectionnement sont en cours d'examen, conformément aux objectifs du Comité de gouvernance (voir la mise à jour sur la priorité trois). L'initiative nationale d'examen des politiques est en cours au SCC, influençant jusqu'à maintenant la mise à jour du programme de prix et de reconnaissance du SCC. Parmi les récentes mises à jour, on trouve également les lignes directrices en matière de SST (2009) du SCC; une mise à jour des lignes directrices en matière d'enquêtes disciplinaires du SCC découlera des consultations finales qui sont en cours avec les syndicats. Les responsables des Services au groupe de la direction sont

			en train d'examiner la structure et les processus en place afin d'offrir des services de grande qualité.

Un milieu de travail sain

La bonne gestion organisationnelle représente un processus continu. Un milieu de travail sain et équilibré prend en compte de nombreux facteurs, dont le leadership, la communication ouverte, le professionnalisme, le respect, les relations et les interactions positives avec les collègues et les intervenants, le travail d'équipe, l'ouverture et la participation aux processus décisionnels, pour n'en nommer que quelques-uns.

L'engagement des employés peut être attribué à la satisfaction que leur procure leur travail et au plaisir qu'ils y prennent en raison des interactions positives. Le SCC continue à favoriser, à établir et à renouveler avec soin de solides relations avec ses employés, ses agents négociateurs et ses intervenants, et le fait de les renforcer représente une priorité pour le SCC dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.

Un milieu de travail sain ne fait pas que susciter l'engagement des employés, il encourage aussi la créativité et la résolution efficace des problèmes. Les employés du SCC font quotidiennement un travail remarquable dans un environnement très exigeant en tout temps et à toute heure du jour. C'est pourquoi il est essentiel de maintenir un milieu de travail sain, pour contrebalancer les difficultés inhérentes au travail. Un milieu de travail sain où existent des relations positives et des mesures d'encouragement renforce le sentiment d'accomplissement des employés et favorise l'innovation.

Dans le cadre des différents groupes de discussion, les gestionnaires ont également mentionné que la fonction des ressources humaines doit améliorer la façon dont elle communique ses décisions. Grâce à l'amélioration du site (portail) InfoNet des RH, les communications liées aux questions de ressources humaines s'amélioreront, ce qui répondra à la préoccupation des gestionnaires.

La définition claire des attentes joue un rôle majeur pour ce qui est de favoriser l'engagement des employés et de créer un environnement de travail sain. Les attentes que les gestionnaires sont en droit d'avoir face aux employés, et vice-versa, doivent être clairement définies, surtout compte tenu du milieu actuel qui évolue[13].

Comme on l'indique dans le *Seizième rapport annuel au Premier ministre*, les fonctionnaires de tous les échelons partagent et doivent respecter un *Code de valeurs et d'éthique* commun. Les valeurs qui définissent la fonction publique (et le SCC du même coup) doivent se manifester dans le milieu de travail. Les gestionnaires de tous les échelons doivent veiller à :

- traiter leurs employés avec équité et respect;

[13] *Seizième rapport annuel au Premier ministre* préparé par le greffier du Conseil privé : www.pco-bcp.gc.ca

- donner aux employés des directives claires et de la rétroaction constructive sur leur rendement;
- préparer avec les employés leur plan d'apprentissage et leur donner la possibilité de se perfectionner;
- tenir compte du point de vue des employés.

De leur côté, les employés sont tenus :

- de travailler avec diligence et de produire du travail de grande qualité;
- d'accepter les directives et de produire des résultats correspondants;
- de fournir des conseils professionnels francs à l'appui de la mission de l'organisation;
- de contribuer de façon constructive au milieu de travail et à l'équipe.

Les interactions positives forment la base des pratiques de saine gestion. L'établissement d'un leadership affirmé favorisant un environnement où le respect prévaut contribuera à réduire les interactions négatives au sein du milieu de travail. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 indiquent que le SCC a besoin de s'investir davantage à ce chapitre. Pour ce faire, comme suite au Sondage de 2008, des initiatives et des mesures seront mises en place.

Établir des relations avec les agents négociateurs et les faire participer

La nature des activités du SCC engendre un environnement de travail exigeant, ce qui a pour effet de compliquer les relations patronales-syndicales. Conscient de cela, le SCC est déterminé à renforcer ses relations avec les agents négociateurs.

Par ailleurs, le SCC doit continuer à faire en sorte que les agents négociateurs appuient son programme de changement ainsi que l'établissement d'un milieu de travail sain et positif. Il demeure résolu à continuer de travailler de façon coopérative afin de relever les défis associés au mieux-être en milieu de travail et aux relations interpersonnelles.

Au cours des deux dernières années, le SCC a connu du succès dans son travail avec les syndicats. À preuve, la stratégie de réduction des griefs élaborée conjointement a permis de réduire de 38 % le nombre de griefs parvenant au palier final. On s'attend à ce que les résultats positifs continuent. L'amélioration du mieux-être au travail et des relations permettra de résoudre les problèmes plus rapidement et à des paliers inférieurs. On note par ailleurs que la participation des agents négociateurs a permis de mettre en place plusieurs activités de perfectionnement et des moyens de résoudre les problèmes. Le SCC compte bien entretenir ces liens avec les agents négociateurs pour que son approche soit plus stratégique.

L'une des composantes importantes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui prescrit la mise en place et la promotion d'un système de gestion informelle des conflits. Ce système est conçu pour contribuer à établir des relations solides, à améliorer le moral, à améliorer la communication, à augmenter la productivité, à produire des économies tangibles et intangibles ainsi qu'à offrir une façon juste, souple, rapide et efficace de résoudre les

conflits. Plus d'un millier de gestionnaires du SCC ont à ce jour suivi une formation sur la résolution des conflits.

Le SCC s'est par ailleurs employé à mettre en place, de pair avec l'UCCO-SACC-CSN, un système de négociation à deux niveaux, qui permet de négocier les enjeux au niveau ministériel, et il a établi des contrats pluriannuels pour les groupes CX et WP. En outre, tous les ans, le SCC participe à 56 réunions du Comité national de consultation patronale-syndicale, sans compter les réunions du Comité national mixte de la sécurité et de la santé au travail (CNMSST), du Comité consultatif conjoint en matière de retour au travail (CCCRT) et du Comité consultatif mixte sur le harcèlement (CCMH), les réunions bilatérales et les 448 réunions régionales et locales du Comité de consultation patronale-syndicale (CCPS), celles des comités régionaux et locaux sur la SST et le retour au travail et des comités sur les griefs qui visent à promouvoir de saines relations interpersonnelles et la résolution efficace des enjeux de nature patronale-syndicale.

Le SCC a élaboré un nouveau processus de règlement des griefs visant à accroître le respect, la confiance et la responsabilisation dans le milieu de travail et à encourager le renforcement de la capacité de régler de manière proactive les problèmes à tous les échelons de l'organisation. Les directeurs d'établissement et les directeurs de district sont maintenant directement chargés d'examiner les décisions et les mesures prises par leurs équipes de gestion de première ligne ainsi que de prendre des mesures correctives, au besoin, afin de résoudre des problèmes dont ils ont la responsabilité précise. Les gestionnaires ont été consultés au sujet de leurs nouvelles responsabilités, et leur réaction a été positive.

De plus, des modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* accordent la marge de manœuvre requise pour gérer les griefs visant le superviseur immédiat. Cela signifie que le SCC est en mesure d'assumer la pleine responsabilité de la gestion des griefs qui ne sont pas liés aux conventions collectives (mesures disciplinaires, questions liées aux politiques, renvois en cours de stage, harcèlement, etc.). Le SCC s'adressera donc directement à la Commission des relations de travail dans la fonction publique, aux syndicats et au ministère de la Justice pour présenter les contestations préliminaires et négocier des règlements pour tous les griefs visant le superviseur immédiat. Le SCT a été consulté et appuie le fait que le SCC intègre progressivement son nouveau pouvoir d'ici l'été 2010, ce qui lui donne le temps de rattraper le retard dans le règlement des griefs.

Les syndicats sont encouragés à s'entretenir directement avec les autorités fonctionnelles concernées au sujet des questions qui touchent les différents secteurs. L'établissement d'une communication directe entre les syndicats et les autorités fonctionnelles permet à la Direction des relations de travail de jouer un rôle plus consultatif et moins transactionnel. La Direction des relations de travail peut remplir un rôle de soutien en fournissant des outils, de la formation et des conseils.

Les activités clés suivantes seront réalisées sur le plan des relations de travail dans le but d'encourager l'établissement de relations à tous les échelons de l'organisation :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de réduction des griefs avec chacun des syndicats.	Des résultats adaptés et rapides pour la direction et les syndicats.	Une baisse du nombre de griefs au troisième palier et à l'arbitrage.	**En cours** Des comités chargés des griefs en établissement sont en place. La surveillance de leurs activités est en cours, et des rapports trimestriels sur les taux de traitement sont distribués à la direction et aux syndicats. Le nombre de griefs est surveillé régulièrement dans toutes les unités opérationnelles, en collaboration avec les syndicats et la direction régionale. Il y a eu une baisse considérable du nombre de griefs au dernier palier depuis 2009-2010 (13 % — UCCO-SACC-CSN; IPFPC; SESG).
Tenue de réunions patronales-syndicales au niveau local/régional pour rendre possible l'établissement de relations de travail positives dans le cadre desquelles les syndicats et la direction résolvent les questions soulevées au niveau local/régional.	Les questions seront résolues à un échelon moins élevé qu'auparavant et le nombre de griefs diminuera, entraînant l'amélioration de l'environnement de travail.	Le nombre de griefs renvoyés au troisième palier.	**En cours** Des comités patronaux-syndicaux locaux et régionaux sont en place, et des réunions ont lieu mensuellement ou au besoin.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Encouragement donné aux syndicats pour qu'ils s'entretiennent directement avec les autorités fonctionnelles afin de bâtir des relations de travail positives dans le but de résoudre rapidement les conflits.	La fonction des relations de travail s'éloigne d'un rôle transactionnel pour endosser un rôle de soutien axé davantage sur la consultation.	La tenue au Comité national de consultation patronale-syndicale de discussions à caractère plus stratégique et moins ponctuel.	**En cours** Une collaboration a eu lieu entre la direction régionale et les directeurs d'établissement locaux pour établir les points à l'ordre du jour. Des discussions dynamiques comprenaient les questions suivantes : • indicateurs d'effraction sur les contenants d'aérosol capsique inflammatoire (pour réagir aux incidents liés à la sécurité et les régler); • heures supplémentaires tenant lieu de jours fériés payés; • normes de déploiement des employés du groupe CX; • gestion de la population en établissement et risques connexes; • attestation des employés du groupe NU et province où ils exercent leur métier; • examen de l'emploi des employés du groupe FI.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008

Le taux de participation au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, de 56 %, a atteint des sommets sans précédent au SCC. Il est intéressant de souligner que près des deux tiers des personnes occupant des postes d'agent correctionnel/intervenant de première ligne ont répondu au Sondage. Il s'agit d'une proportion impressionnante compte tenu des difficultés que présente un sondage électronique pour les employés de première ligne.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus par le SCC au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 ressemblent à ceux des autres ministères. Ils révèlent que les employés du SCC sont bien informés quant aux orientations de l'organisation et estiment qu'ils peuvent travailler dans la langue de leur choix. Une vaste majorité des répondants du SCC est satisfaite de son travail (84 %) et estime qu'il convient bien à ses compétences (87 %) et à ses intérêts (81 %). Le taux de maintien en poste au SCC est élevé. En effet, seulement 12 % des employés envisagent de quitter l'organisation dans un délai de deux ans.

Les secteurs de préoccupation cernés dans le cadre du Sondage touchent principalement le leadership, les possibilités de perfectionnement, l'interaction avec les superviseurs et le harcèlement. Mais le SCC continuera aussi de se concentrer sur l'engagement des employés, la résolution informelle des conflits et les communications internes, qui font partie intégrante de la mise en œuvre du Programme de transformation.

Le SCC continuera de miser sur les activités qui ont produit des résultats dernièrement et qui ont permis de réduire de 30 % le nombre de plaintes pour harcèlement. D'autres initiatives seront lancées en prenant appui sur les initiatives de formation et d'information pour l'élimination du harcèlement en milieu de travail lancées au cours des deux dernières années dans le cadre du programme d'apprentissage conjoint sur la lutte contre le harcèlement, du Programme d'orientation des nouveaux employés et des programmes de formation des superviseurs/gestionnaires intermédiaires.

Les activités clés suivantes seront entreprises en réponse aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen des inquiétudes soulevées par le personnel dans le Sondage en travaillant de concert avec les syndicats à l'élaboration de plans visant à régler les problèmes soulevés. Les employés sont encouragés à faire part de leurs idées et suggestions par rapport à la façon dont le SCC peut régler les problèmes qui se dégagent des résultats du Sondage.	Une amélioration des communications avec les employés et les syndicats qui favorisera une approche plus concertée pour améliorer la santé du milieu de travail. Des mesures sont prises pour répondre aux préoccupations exprimées dans le Sondage et communiquées régulièrement aux employés.	Une amélioration des résultats obtenus dans le sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux et les sondages menés au SCC.	**En cours** Commentaires des employés recueillis en 2009 sur la façon dont le SCC pourrait devenir un employeur de choix. Les commentaires ont depuis été analysés et présentés au Comité de direction du SCC; l'une des recommandations qui en a résulté — le Programme intégré de mieux-être — est déjà en cours. Des commentaires des employés sur le mieux-être en milieu de travail, particulièrement, ont également été recueillis et analysés en 2010, dans le cadre de l'élaboration du Programme intégré de mieux-être au SCC. Au cours du Colloque sur le perfectionnement des cadres supérieurs du SCC de 2010, les cadres ont été mis au défi d'adopter des méthodes pour mieux mobiliser leurs employés.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Élaboration d'une meilleure stratégie de communication et examen des outils existants, notamment le site InfoNet, au moyen d'une consultation de la clientèle.	Une amélioration des communications bilatérales entre les RH et les employés du SCC.	La rétroaction recueillie auprès des employés du SCC au moyen de sondages internes.	**En cours** Les responsables de la GRH recueillent régulièrement des commentaires des intervenants. Une stratégie permettant d'aborder les préoccupations liées à l'accès aisé et efficace aux renseignements pertinents en matière de RH est en cours d'élaboration. Un exemple de mesure prise est la création du portail des services de RH en ligne, qui vise à faciliter la communication des renseignements des responsables de la GRH aux employés et aux gestionnaires. De plus, le tableau de bord de la GRH, nouvellement créé et destiné aux gestionnaires en établissement, permettra une communication plus ouverte avec les employés sur les facteurs clés en matière de RH.

L'employé et le mieux-être en milieu de travail

Selon un sondage national sur le mieux-être réalisé tous les trois ans[14], 90 % des répondants avaient un programme de mieux-être en 2006, une hausse par rapport à 44 % en 1997. Dans un sondage réalisé auprès des 100 meilleurs employeurs au Canada[15], 77 % des répondants ont déclaré avoir accès à un programme de mieux-être alors que les autres travaillent activement à la mise en place d'un programme de cette nature. Les composantes les plus fréquemment recensées dans les programmes de mieux-être des employés au sein de ces organisations sont le Programme d'aide aux employés, des séminaires et activités sur la santé et le mieux-être et des programmes de conditionnement physique.

Le Programme conjoint d'aide aux employés (PAE) dans les régions a permis de coordonner un certain nombre d'activités axées sur la santé. Les pratiques exemplaires démontrent que les programmes d'aide aux employés visent la promotion de mesures préventives en matière de santé et de mieux-être. Les études montrent que chaque dollar investi dans la prévention produit un rendement du capital investi qui se traduit par des économies (réduction des coûts négatifs, comme l'absentéisme, le « présentéisme », consistant en la présence au travail des employés même s'ils sont malades, l'invalidité de longue durée, etc.).

Un rapport récent du SCT sur les programmes d'aide aux employés dans la fonction publique fédérale recommande un renforcement des services des PAE. Le SCC et ses agents négociateurs sont d'accord. L'environnement exigeant du SCC, qui peut créer du stress au travail et à la maison, accentue le besoin d'adopter une approche plus large.

Les programmes de mieux-être des employés encouragent le perfectionnement personnel des employés à tous les niveaux de l'organisation et peuvent aider les employés à faire des choix éclairés et à adopter des modes de vie et des comportements qui font qu'ils sont mieux préparés à faire face à certaines situations difficiles. Les programmes de mieux-être des employés peuvent améliorer la qualité de vie des employés au travail et mettre en place un climat de travail positif en encourageant continuellement un milieu de travail sain et sécuritaire et une culture organisationnelle qui appuie et respecte la personne.

Sous la direction des coordonnateurs régionaux du PAE, de nombreuses unités opérationnelles offrent actuellement des activités de promotion de la santé et de mieux-être. Comme il en a été discuté avec tous les agents négociateurs à la réunion du Comité consultatif national sur le PAE du SCC, le SCC doit mettre en place un programme national de mieux-être intégré et structuré.

Le SCC applique une approche globale en vue de prévenir l'occurrence d'accidents, de lésions et de maladies en favorisant l'établissement et le maintien de conditions de travail saines et sûres pour les employés. Il y parvient par l'intermédiaire du travail des comités de santé et de sécurité au travail (SST) et la mise en œuvre de programmes de formation en SST. Les exercices de suivi,

---

[14] *National Wellness Survey Report 2006*, Buffett & Company Wellness Ltd. www.buffettandcompany.com

[15] 100 meilleurs employeurs au Canada est un concours visant à reconnaître les meilleurs lieux de travail au Canada. Mediacorp Canada Inc., www.canadastop100.com

de présentation de rapports, de vérification et d'évaluation aux niveaux local, régional et national représentent également une grande part des travaux des comités de SST.

Le SCC est déterminé à répondre aux problèmes relatifs à la santé et la sécurité en milieu de travail. En effet, il prend des mesures proactives pour accroître l'efficacité du programme de SST, par exemple, par la mise en œuvre d'un programme national de défibrillateur externe automatisé, par l'expansion des programmes d'immunisation du personnel pour qu'ils couvrent la vaccination contre l'hépatite A pour tous les membres du personnel en contact avec les délinquants et par la mise sur pied de comités consultatifs en cas de pandémie pour se pencher sur les nouvelles souches de maladies infectieuses, comme les virus H1N1 et du SRAS.

Les questions soulevées dans les réunions des comités de SST sont prises au sérieux. Elles sont examinées en collaboration avec les représentants syndicaux afin de s'assurer de la santé et de la sécurité de toutes les personnes employées par le SCC, conformément aux dispositions du *Code canadien du travail* et à son règlement d'application. Les questions touchant les tensions engendrées par l'environnement exigeant et la nature du travail seront examinées conjointement avec les programmes de mieux-être des employés et les comités de SST.

L'activité clé suivante sera entreprise dans le but d'étendre la portée du Programme d'aide aux employés en vigueur au SCC afin qu'il comporte un volet axé sur le mieux-être des employés :

Activité clé	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
En collaboration avec les principales parties intéressées, mise en œuvre d'un programme de mieux-être structuré qui comprend la prévention ainsi que la promotion de la santé et du mieux-être pour répondre aux préoccupations des employés.	Une amélioration de la sensibilisation et du mieux-être des employés, de la prévention par rapport aux problèmes de santé liés au stress. Un dialogue plus ouvert entre la direction et les employés sur les questions sous-jacentes entourant la santé individuelle et du milieu de travail.	L'existence d'une approche intégrée en matière de prévention et de promotion de la santé et du mieux-être au travail.	**En cours** Un groupe de travail national conjoint formé de représentants de syndicats, de la direction et d'employés a été mis sur pied au début de 2010 en vue de l'élaboration conjointe d'un programme intégré de mieux-être au SCC. Le groupe de travail a établi un partenariat avec l'École nationale d'administration publique de l'Université du Québec pour élaborer un plan d'action stratégique pour la mise en œuvre du programme. Le plan d'action est en cours d'élaboration.

Établissement de partenariats

Le SCC doit continuer à explorer des partenariats avec des organisations au sein et à l'extérieur du secteur public afin d'élargir la portée de son action et de favoriser les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés dans ces organisations et la nôtre.

En matière de gestion des ressources humaines, le SCC doit améliorer l'établissement de partenariats avec son réseau de fonctions des ressources humaines dans d'autres organismes fédéraux et dans des organisations non gouvernementales. Il doit continuer à forger un partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) au SCT. Il doit aussi envisager le renforcement des relations avec son réseau de comités consultatifs de citoyens, notamment en s'adressant à divers groupes communautaires pour leur parler du SCC et de ses besoins en matière d'embauche ainsi que de la nature intéressante et stimulante de notre travail. Dans les domaines du recrutement, de l'apprentissage et du perfectionnement, le SCC

profitera de liens et de partenariats plus solides qui seront établis avec les universités et les collèges communautaires. La participation active du SCC au Partenariat fédéral pour les soins de santé favorisera également le recrutement et la formation correctionnelle des professionnels de la santé.

Au moyen de diverses initiatives en cours dans le cadre du Plan stratégique relatif aux services correctionnels pour Autochtones et du Programme d'emploi des Autochtones, la gestion des ressources humaines renforcera les partenariats importants avec des collectivités autochtones.

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel doit aussi être mieux informé des initiatives et des progrès réalisés en matière de ressources humaines pour appuyer les résultats correctionnels du SCC.

Diversité

La diversité de l'effectif du SCC est une source d'atouts et d'apports précieux. Le SCC reconnaît l'importance de la diversité de son effectif et attache une grande valeur à ses employés et à leurs contributions individuelles. Le milieu de travail doit être inclusif et exempt d'obstacles pour les employés actuels et éventuels.

Pour souligner son engagement envers la diversité au travail, le SCC créera un *conseil de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.* Il y aura aussi des *comités de la diversité et de l'équité en matière d'emploi* dans chaque secteur et région. Les comités sectoriels et régionaux constitueront des organes de consultation clés pour faire en sorte que les politiques et pratiques du SCC traduisent les besoins des membres des groupes désignés et la diversité de l'effectif.

En vertu de leurs accords de rendement individuels, les sous-commissaires et commissaires adjoints seront responsables de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.

Les activités clés suivantes seront entreprises pour établir de nouveaux partenariats et renforcer les partenariats existants en vue de faire progresser le programme des ressources humaines au SCC et appuyer ainsi les résultats correctionnels.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Établissement de nouveaux partenariats et renforcement des partenariats actuels avec • **diverses collectivités multiculturelles avec l'appui du Conseil de la diversité et de l'équité en matière d'emploi;** • **le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor;** • **les collectivités autochtones et les comités consultatifs de citoyens.**	• Des politiques et pratiques qui traduisent les besoins des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et la diversité de l'effectif. • Des relations de travail constructives avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (SCT). • Des activités de rayonnement dans les collectivités par l'entremise des comités consultatifs de citoyens	Les résultats obtenus dans le sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux et les sondages menés au SCC. La liaison communautaire efficace. La fonction de GRH qui s'harmonise avec l'orientation des organismes centraux et les besoins du SCC.	**Continu** Le SCC continue de maintenir sa présence aux réunions et aux événements liés au Conseil de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, aux collectivités autochtones et aux comités consultatifs de citoyens. La liaison étendue et les vastes partenariats à l'égard des Autochtones comprennent une participation active aux événements relatifs au cercle de leadership des Autochtones et aux séances de réflexion avec des dirigeants du groupe de la direction dans l'ensemble du Canada; au National Council on Inclusive Workforce, formé de représentants des secteurs privé et public; et au Conseil des ressources humaines autochtones pour les salons de l'emploi, la formation et les occasions de réseautage.

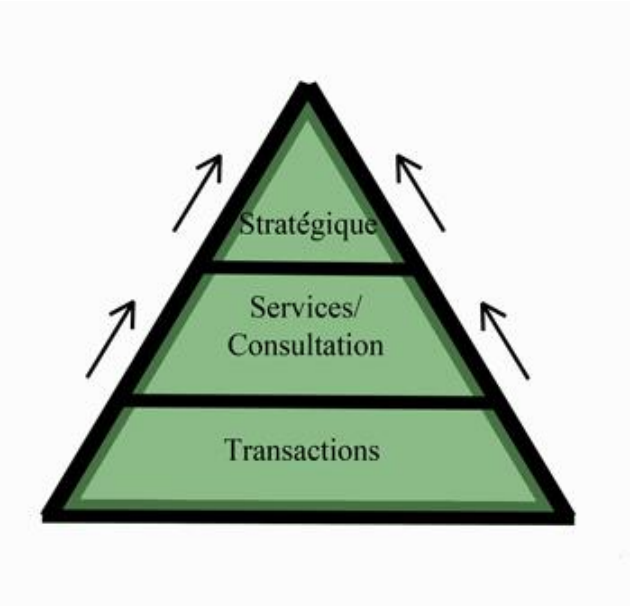
Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			Diverses initiatives en matière de GRH relatives à la planification, à l'équité en matière d'emploi et à la gestion des personnes, définies par le CRG, concernent des discussions continues entre le SCC et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, dans le but de mettre en commun des renseignements et des pratiques exemplaires.
Harmonisation des services et initiatives en matière de gestion des ressources humaines dans le portefeuille de la Sécurité publique par l'entremise des responsables des RH pour la sécurité publique.	Une mise en commun des initiatives de RH dans le portefeuille de la Sécurité publique et une communication accrue d'expériences dans les domaines du mieux-être, de la santé et de la sécurité.	Des initiatives communes en matière de RH dans le portefeuille de la Sécurité publique.	**Continu** Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, du SCC participe régulièrement aux réunions des responsables des RH du portefeuille de la Sécurité publique pour discuter des approches et des problèmes communs.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Établissement de partenariats avec les universités et les collèges pour l'apprentissage, le perfectionnement et le recrutement.	Le développement de meilleures possibilités d'apprentissage et de formation afin de mieux répondre aux besoins opérationnels et des employés.	L'existence de partenariats avec les universités et les collèges pour l'apprentissage, le perfectionnement et le recrutement.	**Continu** Le SCC a établi un partenariat avec bon nombre de collèges et d'universités dans tout le pays pour présenter des salons de l'emploi et des exposés connexes aux étudiants de niveau postsecondaire, y compris ceux qui étudient dans les domaines pour lesquels il y a une lacune au sein de l'effectif du SCC (p. ex., professionnels de la santé). Le SCC a actuellement un partenariat avec le Collège de Saint-Jérôme (Mont-Laurier), au Québec, pour la prestation de programmes de formation correctionnelle. De ce partenariat unique sera issue une deuxième cohorte composée de 17 nouveaux employés du groupe CX d'ici mai 2011. Les diplômés seraient déployés à l'Établissement de La Macaza.

Priorité deux : Miser sur nos bases solides

La priorité *Miser sur nos bases solides* s'appuie sur les progrès réalisés dans le cadre du plan stratégique du SCC de 2007-2009 pour la gestion des ressources humaines, de même que sur l'important travail accompli au chapitre de la contribution du SCC au renouvellement de la fonction publique. La gestion des ressources humaines, dans le secteur tant public que privé, a entrepris un virage en vue d'être plus efficiente et efficace en fournissant un appui clé pour les activités. Le SCC cherche continuellement à améliorer le soutien et les services en ressources humaines au niveau transactionnel tout en renvoyant les questions clés au programme stratégique de l'organisation.

Une étude[16] réalisée auprès de 1 100 organisations a démontré que certaines entreprises orientent leurs activités en fonction du besoin d'harmoniser plus étroitement la fonction des ressources humaines avec les objectifs opérationnels et d'offrir un soutien plus stratégique à leur organisation.



D'après cette étude, la fonction des ressources humaines demeure essentiellement une fonction administrative et axée sur la conformité, car il semble que près de 50 % du temps soit consacré aux transactions. Moins de 15 % du temps est consacré à des interventions axées sur la valeur ajoutée et au soutien stratégique.

Grâce à l'optimisation de la technologie, à la simplification des processus et à la mise en place d'applications libre-service qui sont faciles d'utilisation et efficaces, on prévoit que les RH seront en mesure de réduire le nombre de transactions et d'augmenter leur efficacité. L'optimisation de la technologie et la simplification des processus visant à effectuer des

[16] Mercer Human Resource Consulting: Human Resources Leader Magazine, Phillip Vernon, « Delivering on the promise of HR Transformation », novembre 2004.

transactions plus efficaces permettraient aux conseillers en ressources humaines de prêter une plus grande attention aux questions de consultation auprès des employés et des gestionnaires. En retour, la fonction des ressources humaines doit devenir un partenaire intégré plus stratégique en vue d'appuyer les opérations du SCC.

La fonction de gestion des ressources humaines au SCC voit à la mise en œuvre de mesures visant à améliorer les processus transactionnels dans toutes les fonctions de façon à se concentrer sur les aspects plus consultatifs et stratégiques et ainsi mieux répondre aux besoins des activités opérationnelles. L'assise de la fonction des RH a été établie, et le SCC doit maintenant se pencher sur les trois éléments de la figure précédente en apportant des améliorations aux processus transactionnels pour déplacer son énergie vers la partie supérieure de la pyramide.

Dans les divers groupes de discussion, les gestionnaires ont signalé que les processus transactionnels appuyant les opérations et les secteurs d'activité à l'administration centrale et dans les administrations régionales demeuraient lourds et longs et que les RH ne parvenaient donc pas à répondre à leurs besoins. La fonction de gestion des ressources humaines au SCC doit simplifier les processus et être plus orientée vers le client, ce qui entraînera une amélioration du service et des résultats.

La capacité des ressources humaines

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012

À la lumière des répercussions législatives mentionnées précédemment, le SCC a obtenu un financement temporaire pour répondre aux besoins en matière de RH et d'infrastructure, ce qui comprendrait le recrutement, l'embauche et la formation de nouveaux employés. Le Secteur de la gestion des ressources humaines a reçu environ 3 millions de dollars au cours de l'exercice 2010-2011 afin de renforcer la capacité des équipes régionales de recrutement, d'offrir davantage de programmes de formation correctionnelle et d'orientation des agents de libération conditionnelle ainsi que d'épurer sa fonction de coordination centralisée pour l'augmentation requise des niveaux d'employés. Les investissements futurs de cette nature seront fondés sur des projections à jour à l'égard d'une population de délinquants croissante.

Dans le cadre de ses efforts de planification de la relève, le SCC a alloué un financement supplémentaire aux deux cohortes du Programme de perfectionnement en leadership (PPL). La deuxième cohorte du PPL est axée sur les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

Il faut impérativement investir dans la fonction de gestion des ressources humaines pour s'assurer que le SCC a les bonnes « personnes » pour mener à bien son mandat. Les ressources humaines doivent prendre appui sur les bases en place pour maintenir l'effectif actuel, attirer

d’autres personnes, perfectionner et retenir les talents et mettre en œuvre chacun des éléments du Programme de transformation. Le Comité d’examen indépendant a recommandé d’assurer un niveau approprié de financement pour le SCC afin que sa fonction de gestion des ressources humaines fournisse un soutien et des services efficaces et en temps opportun à l’organisation, en particulier au niveau opérationnel.

- *Le Comité recommande que le SCC dispose du niveau de financement nécessaire pour veiller à ce que sa fonction de gestion des ressources humaines puisse fournir des services opportuns et efficaces à toute l’organisation, en particulier dans les pénitenciers.*
- *Le Comité approuve l’approche de collaboration et reconnaît la nécessité pour le SCC de disposer des ressources nécessaires pour appuyer les initiatives entreprises par les parties patronales et syndicales afin de résoudre les questions touchant le personnel de première ligne, en conformité avec la* Loi sur la modernisation de la fonction publique *et la* Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Recommandations 91 et 92 – Plan de transformation du SCC

Pour s’occuper du risque que nous venons de décrire, le SCC a demandé et obtenu un financement temporaire, s’élevant à 3 millions de dollars en 2008-2009 et à 10 millions de dollars en 2009-2010, en vue d’appuyer trois initiatives : la gestion de la rémunération, la gestion des griefs et des conflits et le recrutement. Le SCC étudie actuellement des façons de prolonger ce financement temporaire. Une analyse approfondie des ressources sera entreprise afin de définir clairement le niveau de financement requis.

L'activité clé suivante sera entreprise à l'appui des investissements dans les ressources humaines :

Activité clé	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen de la capacité en ressources humaines, y compris des niveaux de ressourcement et de l'affectation des ressources.	La fonction de gestion des ressources humaines pourra s'assurer que les ressources sont mises à contribution de la manière la plus efficiente et efficace possible et qu'elle peut solliciter un financement approprié, à répartir selon des principes rigoureux.	La consolidation des bases de ressourcement pour les ressources humaines et l'affectation appropriée des ressources.	**En cours** Des examens sont en cours au sein des directions de la GRH. Le modèle d'examen de la rémunération récemment élaboré, qui doit être adopté par toutes les régions, vise à simplifier les processus et à permettre des économies. Les indicateurs de ressources ont également été réinitialisés en fonction de ce qui précède. L'élaboration de processus opérationnels communs est en cours. Plusieurs processus de dotation ont été achevés et mis en œuvre. La Dotation par voie express a aussi été mise en œuvre.

L'optimisation de la technologie* : *Planification, processus communs en RH et qualité des données

La fonction des ressources humaines au SCC doit adopter une approche cohérente. Il faut effectuer une analyse exhaustive de tous les changements apportés. Il importe de décloisonner l'approche adoptée en matière de gestion des ressources humaines au moment où le SCC s'apprête à apporter des changements importants découlant du rapport du Comité.

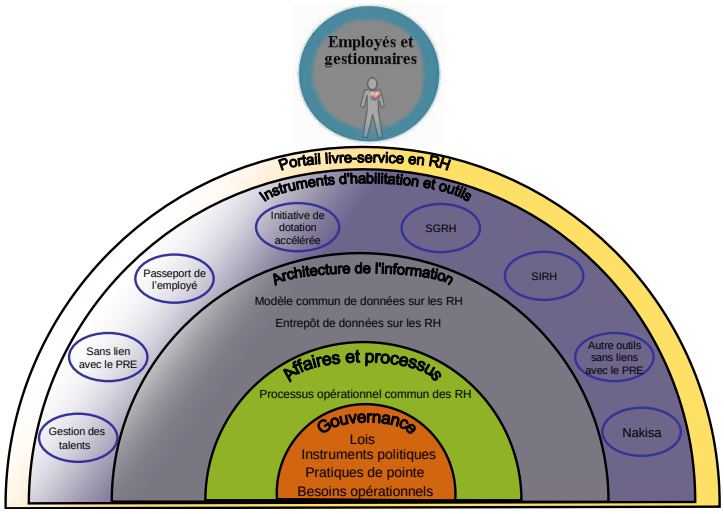
La technologie sera utilisée comme levier pour améliorer et simplifier les processus. En plus de la mise en place du congé libre-service et de l'initiative de dotation accélérée, d'autres

applications libre-service seront examinées. Dans le cadre des mesures liées aux processus opérationnels communs pour les RH, le SCC procédera à la mise en œuvre de PeopleSoft, le SGRH du gouvernement du Canada (GC) version 8.9, qui appuiera également la détermination et le développement d'applications libre-service simplifiées et l'utilisation obligatoire plus étendue des formulaires électroniques.

L'infrastructure en place vise à appuyer la gestion efficace des personnes par le truchement de processus opérationnels et de systèmes d'information communs et de données fiables. Elle favorise également une compréhension des visions, attitudes et besoins des fonctionnaires, ce qui est essentiel à la gestion d'un effectif au rendement élevé[17].

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a dressé un portrait complet des processus opérationnels pour chacun des principaux domaines liés aux ressources humaines. L'un des objectifs de cette approche liée aux processus opérationnels communs des ressources humaines prévoit d'agir à titre d'élément de base pour la modernisation des services de ressources humaines en vue de l'amélioration de la prestation de services, de la technologie de l'information et de la gestion de l'information[18]. Le SCC a accepté d'être un des cinq ministères et organismes du gouvernement à participer à une mise en œuvre échelonnée des processus opérationnels communs des ressources humaines tel que l'a décrit ce projet. Il est attendu que la mise en œuvre de ces processus permettra de réaliser des économies et des améliorations dans chaque domaine lié aux ressources humaines.

Gouvernement du Canada – Processus opérationnel commun des RH
Appuyer les employés, les gestionnaires et les conseillers en RH au moyen d'une série d'outils



[17] Greffier du Conseil privé. *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique* 2009-2010 (mai 2009)
[18] Présentation à l'équipe de gestion des RH du SCC par l'équipe des processus opérationnels communs des ressources humaines, 8 janvier 2009.

L’adoption du processus opérationnel commun des RH du GC procurera au SCC et aux autres ministères et organismes les avantages suivants :

- L’harmonisation des processus opérationnels et pratiques en ressources humaines avec les politiques et les priorités dans l’ensemble du GC.
- La simplification de la prestation de services en ressources humaines.
- Grâce à la définition de données communes, l’uniformisation de l’information sur la gestion des personnes et les mesures du rendement.
- La réduction de l’effort du GC à l’égard du processus de changement, de la technologie, de la formation, etc. (bâti une fois, déployé à plusieurs reprises).
- L’optimisation de l’utilisation de la technologie et la réduction de la personnalisation des applications fondées sur les besoins dans l’ensemble du GC (par exemple : EpayCard, PeopleSoft – SGRH du GC v. 8.9).

Le Comité recommande que le SCC déploie des efforts particuliers pour favoriser le cheminement professionnel horizontal, en appliquant des processus de classification et de dotation flexibles (conformes à la Loi sur la modernisation de la fonction publique*) et la mutation de professionnels entre les pénitenciers, les bureaux en place dans la collectivité et les administrations régionales et nationale et au sein de ceux-ci. L’objectif est d’assurer un leadership solide, efficace et uniforme qui met l’accent sur la résolution des problèmes au niveau de gestion le plus bas possible.*

Recommandation 88 – Plan de transformation du SCC

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012

À la suite des récents changements législatifs, la nécessité d'améliorer la planification intégrée dans l'ensemble de l'organisation s'est accrue. À cette fin, le SCC a mis sur pied un groupe de travail, soit l'Équipe de renouvellement des infrastructures, formé de représentants de divers secteurs et de diverses régions. L'Équipe est responsable de l'élaboration de prévisions concrètes au sujet de l'augmentation de la population de délinquants ainsi que des infrastructures matérielles et des niveaux de dotation requis pour réagir à cette augmentation; des demandes de financement à la lumière des prévisions; et des stratégies de surveillance des progrès connexes et de production de rapports sur ces progrès.

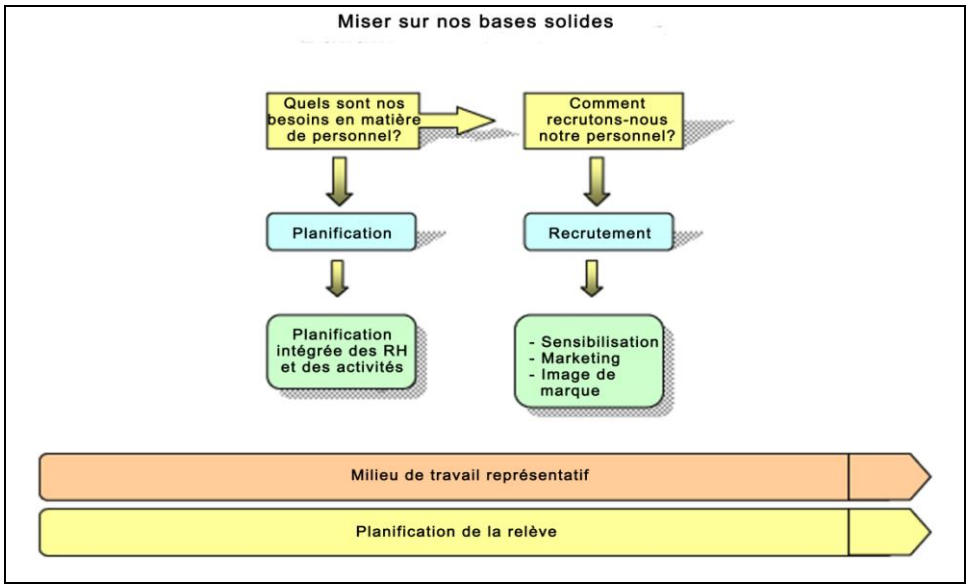
En fonction des prévisions fournies, le Secteur de la gestion des ressources humaines a travaillé en vue de faciliter les exercices de planification nationaux et régionaux pour la plus grande partie des postes requis à la lumière des changements législatifs. Ses efforts ont donné lieu à l'élaboration des outils suivants :

- des outils de planification nationaux et régionaux pour les groupes professionnels CX et WP (près de 60 % de l'effectif du SCC) ont été élaborés et mis en valeur dans l'ensemble des régions, au moyen d'une collaboration entre les professionnels en RH et les cadres supérieurs du SCC. Les outils tiennent compte des répercussions législatives projetées, ainsi que des tendances pour ce qui est des mouvements de la main-d'œuvre comme les départs, les départs à la retraite, les promotions et d'autres considérations propres aux régions, pour atteindre les cibles en matière d'embauche au cours du prochain exercice. Les outils ont été élaborés au début de l'exercice 2010-2011 et ont fait l'objet d'un examen à la mi-exercice pour que l'on puisse évaluer les résultats et les variances, au besoin. À l'avenir, des examens trimestriels seront entrepris pour le même motif, et des outils destinés aux professionnels de la santé (NU, PS) seront également élaborés.
- Le tableau de bord interne en matière de gestion des ressources humaines du SCC a été élaboré, ce qui permet aux gestionnaires d'examiner les clichés de l'effectif et de relever les domaines où il faudrait prêter attention à la qualité des données. Cela renforce la planification des RH, puisque les gestionnaires ont ainsi un moyen de cerner les besoins liés à la main-d'œuvre (dans des domaines tels que l'admissibilité à la retraite, l'équité en matière d'emploi, les griefs et l'absentéisme), à l'échelle locale, régionale et nationale.

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012 (SUITE)

Les outils susmentionnés complètent les plans de travail et les exercices de planification existants du Programme de formation correctionnelle du SCC, les rapports sur les postes vacants du groupe CX et les analyses annuelles des groupes professionnels — qui exposent les données sur les tendances au cours des dix dernières années et servent à accroître la sensibilisation de la direction aux tendances, aux questions et aux lacunes relatives à la main-d'œuvre. Ils complètent également la mise à jour mensuelle et l'utilisation du cube de données sur l'équité en matière d'emploi et de l'outil d'établissement de rapports ministériels en ligne, qui continuent d'aider les gestionnaires à cerner rapidement et avec efficience les lacunes de leur effectif et à intervenir en conséquence à l'aide de stratégies de recrutement et de perfectionnement.

Également afin de répondre au besoin du SCC de renforcer sa capacité de planification intégrée, le Secteur de la gestion des ressources humaines a adopté un rôle plus actif pour ce qui est de la planification organisationnelle. Le Secteur participe maintenant activement au comité de planification intégrée et de rédaction de rapports nouvellement mis sur pied au SCC. Le comité est formé de cadres supérieurs de chaque secteur et travaille à renforcer le cycle de planification du Service en collaborant à l'élaboration de cadres organisationnels tels que le Plan d'activités organisationnel et le cadre de gestion du risque du SCC. De tels documents continuent d'orienter le Service pour évaluer ce qu'il doit faire pour réussir, et la présence accrue de questions relatives à la gestion des personnes contribuera certainement à cette réussite.



La planification intégrée des ressources humaines et des activités constitue le fondement de l'évaluation et de la compréhension des besoins actuels et futurs du SCC. Il s'agit d'un élément essentiel au succès des activités qui favorisent la création d'un milieu de travail sain ainsi que le recrutement et le maintien en poste d'employés compétents, dévoués et engagés.

Une planification rigoureuse et intégrée peut atténuer les risques associés aux activités du SCC en permettant de prévoir et de mettre en œuvre des stratégies et des activités favorisant le recrutement, le maintien en poste, l'apprentissage, le perfectionnement, l'engagement des employés, l'avancement, la relève, l'équité en matière d'emploi, la compétence culturelle et les langues officielles.

L'évaluation de la planification intégrée des ressources humaines et des activités (en tant que volet du Cadre de responsabilisation de gestion – Ronde VI) effectuée par le SCT indiquait que le SCC, par l'intermédiaire de son *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* et des plans des ressources humaines élaborés par les unités opérationnelles, les régions et les secteurs, était bien positionné pour continuer à renforcer sa planification intégrée en vue d'améliorer les résultats opérationnels et l'environnement de travail.

À cette fin, une application est actuellement en voie d'élaboration en partenariat avec la Direction de la gestion de l'information et les gestionnaires opérationnels du SCC. Elle vise à aider les gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation à élaborer des plans des ressources humaines fondés sur leurs objectifs opérationnels.

Cette application appuiera l'élaboration d'un processus qui permettra de mieux définir les besoins en matière de recrutement et de dotation et de prévoir les postes à pourvoir de façon à ce que les unités opérationnelles aient accès à des bassins de candidats qualifiés.

Certaines parties du SGRH présentent des problèmes de qualité des données qui empêchent par exemple de produire des rapports simples et exacts. Les données sont des éléments clés de tout processus décisionnel et de planification des ressources humaines. Ainsi, le SCC procède actuellement à la conversion au SGRH du GC version 8.9. Ce système lui permet d'augmenter la rigueur des procédures de contrôle de la qualité des données.

Même si la normalisation des processus de RH, à l'aide de PeopleSoft – SGRH du GC v. 8.9, contribuera à améliorer la qualité des données, il faut effectuer un examen des erreurs dans les données actuelles afin de déterminer la cause et d'apporter des améliorations.

En outre, les gestionnaires auront accès aux rapports à partir d'InfoNet, ce qui leur permettra de consulter les renseignements sur leurs employés. Les rapports, comme les bilans des congés de maladie, leur permettront de cerner et de corriger facilement les problèmes liés aux données au niveau local.

Les activités clés suivantes seront réalisées afin de mettre à profit nos bases solides grâce à l'optimisation de la technologie :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Adoption des processus opérationnels communs des RH du gouvernement du Canada à l'échelle nationale et dans toutes les régions.	Des services de dotation plus rapides, car 50 % des interventions à ce chapitre seront effectuées à l'aide de l'application libre-service de dotation accélérée. Un processus de prise de décisions et de dotation plus simple, plus rapide, transparent et efficacement transmis aux intervenants clés.	Un accroissement des applications libre-service.	**Terminé** (dotation) L'élaboration du processus opérationnel pour la fonction de dotation est maintenant terminée. Les réalisations connexes comprennent la mise en œuvre de la Dotation par voie express et du portail des services de RH pour les gestionnaires de l'ensemble des régions.
Passage à la version 8.9 du SGRH du GC de PeopleSoft.	Une plus grande disponibilité de renseignements conviviaux sur les divers processus et politiques des RH grâce au site ou au portail InfoNet amélioré, ce qui réduira le nombre de demandes courantes pour les conseillers et leur permettra d'offrir des services de consultation améliorés.	Le passage réussi à la version 8.9 du SGRH du GC.	**Terminé** La mise à niveau de l'ancienne version à la version 8.9 a eu lieu sans interruption importante des activités, mais avec quelques légers retards, et dans le respect du budget. Une formation et des tutoriels en ligne importants ont été offerts à plus de 1 000 utilisateurs.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Mise en œuvre d'un outil de planification des RH axé sur les activités à l'intention des gestionnaires.	Une meilleure planification des ressources humaines qui se traduira par la réduction du nombre de mesures de dotation temporaires, et partant, la réduction du nombre d'opérations de dotation, ce qui nous permettra de miser davantage sur la sélection des candidats. La possibilité d'améliorer le plan et la stratégie de dotation du Service.	Une meilleure intégration aux plans opérationnels des besoins en matière de recrutement et de dotation.	**Terminé** Des outils de planification nationaux et régionaux pour les groupes professionnels CX et WP ont été élaborés et mis en valeur dans l'ensemble des régions, par l'entremise d'une collaboration entre des professionnels en ressources humaines et des cadres supérieurs du SCC. Les outils sont mis à jour trimestriellement. *Voir l'annexe A.* L'élaboration d'outils pour les groupes NU et PS est en cours.
Mise en œuvre d'un processus uniforme afin de déterminer et de planifier les besoins en matière de recrutement et de dotation pour les postes opérationnels clés.	Des données exactes et opportunes pour appuyer les décisions de la direction et les processus de gestion des RH.	Des plans solides en matière de RH qui appuient la dotation et le recrutement et une réduction des postes à pourvoir dans les groupes opérationnels clés.	**En cours** Les rapports sur les postes vacants du groupe CX sont communiqués mensuellement par InfoNet, ce qui coïncide avec les analyses annuelles de divers groupes professionnels. Un tableau de bord de la GRH interne a été mis en œuvre pour renforcer l'intégrité des données et fournir aux gestionnaires un moyen de cerner les besoins liés à l'effectif (p. ex., départs à la retraite,

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			EE), à l'échelle locale, régionale et nationale. *Voir l'annexe B.* Les outils de planification ont été mis en œuvre et sont mis à jour trimestriellement. Les besoins relevés sont communiqués aux intervenants, ce qui permet d'harmoniser la formation et d'autres ressources avec les besoins actuels. Les processus nationaux de dotation collective sont centralisés pour que l'on puisse s'assurer d'une évaluation uniforme et d'une source de candidats qualifiés promptement disponible. Les processus internes et externes ont été entamés, et des bassins nationaux ont été établis pour un certain nombre de postes, dont les suivants : agent correctionnel, intervenant de première ligne, agent de libération conditionnelle, agent de programmes correctionnels, agent de programmes correctionnels pour Autochtones, gestionnaire régional des programmes et agent de liaison

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			autochtone. De plus, le SCC a examiné et établi des rapports sur la conformité pour la formation obligatoire.
Contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'application libre-service pour les horaires des agents correctionnels, le Système des horaires de travail et du déploiement.	Une gestion exacte et opportune des horaires de travail.	Une diminution des griefs en matière d'horaires de travail et une baisse du travail supplémentaire.	**Terminé** Le Système des horaires de travail et du déploiement (SHD) du SCC a été mis en œuvre dans l'ensemble des régions, ce qui permet la normalisation des tableaux de service et l'intervention directe des employés pour ce qui est de leurs horaires par l'entremise d'un comité. Le rapport mensuel de rapprochement du SHD-SGRH a été élaboré et mis en œuvre, ce qui permet aux gestionnaires d'effectuer facilement le suivi et la surveillance de la gestion comptable des congés.

La fonction de classification

Le design organisationnel joue un rôle clé dans le soutien des nombreuses activités des ressources humaines liées aux nouveaux modèles qui seront mis en œuvre, à mesure que nous irons de l'avant avec le Programme de transformation.

La fonction de classification est un élément important qui vient appuyer le design organisationnel. Elle contribue à l'amélioration des services et du soutien à l'organisation. Elle joue donc un rôle clé dans l'exercice d'amélioration des processus réalisé en partenariat avec les

gestionnaires opérationnels en vue de mieux définir les rôles et les responsabilités. De plus, le SCC élaborera un modèle de gouvernance pour la fonction de classification.

> *Le Comité recommande que le SCC envisage l'application d'une structure de gouvernance qui « aplanisse » l'organisation actuelle pour créer des structures de soutien fonctionnel plus intégrées, à l'échelle nationale, renforcer la prise de décisions de première ligne et donner suite aux nombreuses recommandations proposées par le Comité.*
>
> ***Recommandation 93 – Plan de transformation du SCC***

Plan d'action national en matière de classification

Le SCC compte actuellement 44 descriptions de travail génériques nationales qui couvrent environ 65 % de son effectif, et il est résolu à en créer davantage si possible. Un plan d'action national en matière de classification a été mis à jour; il présente toutes les descriptions de travail génériques et structures que la Gestion des ressources humaines examine de concert avec les gestionnaires opérationnels. Ce plan sera mis à jour trimestriellement en fonction de la normalisation de l'approche adoptée à l'échelle du SCC.

Les descriptions de travail génériques, de même que la normalisation des qualités requises et des évaluations, favorisent des approches de travail cohérentes et communes à l'échelle du pays et donc la mobilité du personnel et des mesures plus rapides de classification et de dotation.

Le SCC continuera à mettre en œuvre des descriptions de travail génériques à l'échelle de l'organisation. Il adoptera également une approche particulière à la classification, plus adaptée à l'environnement correctionnel et aux responsabilités des services correctionnels. Cette approche favorisera également la mobilité et le cheminement de carrière des employés.

Les activités clés suivantes seront réalisées pour soutenir le renforcement de la capacité de design organisationnel et de classification :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Mise en œuvre d'un modèle de gouvernance de la classification pour gérer la capacité et les priorités du Service ainsi que pour appuyer les processus opérationnels.	Un processus de classification et de prise de décisions plus simple et plus rapide, transparent et transmis plus efficacement aux intervenants clés.	L'accès rapide à l'échelle nationale à une banque de descriptions de travail génériques.	**En cours** L'élaboration du processus opérationnel pour la fonction de classification est en cours.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Poursuite de la mise en œuvre des descriptions de travail génériques en conformité avec le Plan d'action national en matière de classification.	Un plan d'action national en matière de classification mis à jour et bien communiqué et mis en œuvre.	Le respect des délais et échéances indiqués dans le plan.	**En cours** Le plan d'action national concerne maintenant 70 % de l'effectif, et 208 descriptions de travail génériques sont achevées. Le plan est mis à jour au besoin (la dernière mise à jour a eu lieu en mars 2011).
Exploration de la pertinence d'une approche à la classification particulière qui répond aux besoins opérationnels du SCC et achèvement de l'étude de faisabilité relative à un plan de classification des postes de direction du SCC.	La décision quant à l'opportunité d'adopter une nouvelle structure de classification pour les gestionnaires supérieurs occupant des postes opérationnels au SCC.		**En cours** Les options font toujours l'objet d'un examen. D'autres consultations avec les organismes centraux sont requises.

Le processus de dotation

Afin d'accélérer le processus de dotation et de le rendre plus efficace, un exercice d'amélioration des processus sera mis en œuvre en partenariat avec les gestionnaires opérationnels, de manière à détecter les lacunes et à mieux définir les rôles et les responsabilités de chacun. Des normes de service axé sur la clientèle seront également élaborées. Cet exercice permettra de trouver des solutions convenables, appuyées par des conseillers en ressources humaines attentifs, qui aident les gestionnaires à trouver, dans les délais impartis, des personnes qualifiées.

Les activités suivantes ont été mises à l'essai et accéléreront les processus de dotation :

- Afin de simplifier le traitement des mesures de dotation, l'application libre-service de dotation accélérée a été mise à l'essai dans la région de l'Atlantique. Une fois évaluée, elle sera mise en œuvre à l'échelle du SCC.
- L'accès direct au Système de ressourcement de la fonction publique sera mis en œuvre dans la région du Pacifique et sera lancé à l'échelle nationale.

Les activités clés suivantes seront réalisées afin de soutenir les processus de dotation des différents niveaux de service :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Mise en œuvre, à titre prioritaire, d'un processus opérationnel national amélioré pour simplifier et accélérer le processus de dotation.	Un processus de dotation et de prise de décisions simplifié, accéléré, transparent et communiqué efficacement aux intervenants clés.	L'accélération du processus de dotation.	**Terminé** L'élaboration du processus opérationnel pour la fonction de dotation est maintenant achevée. Les réalisations connexes comprennent la mise en œuvre de la Dotation par voie express et le portail des services de RH pour les gestionnaires de l'ensemble des régions.
Mise en œuvre de l'application libre-service de dotation accélérée.		Une diminution marquée de la rapidité des mesures de dotation courantes ou à faible risque.	**Terminé** La Dotation par voie express a été mise en œuvre dans l'ensemble des régions. Les mises à jour selon la rétroaction sont effectuées au besoin.
Mise en œuvre de l'accès direct au Système de ressourcement de la fonction publique à l'échelle nationale.			**Terminé** Un accès direct a été accordé dans l'ensemble des régions.

Recrutement

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012

À la lumière du besoin anticipé de recruter davantage d'employés dans les secteurs essentiels, le Secteur de la gestion des ressources humaines travaille continuellement à épurer et à simplifier les approches en matière de recrutement au profit des gestionnaires comme des candidats. Ainsi, le SCC a mis davantage l'accent sur la planification de la dotation à l'échelle nationale et a intégré des approches nationales en matière de dotation collective là où il y avait un besoin de nominations multiples. Des bases de données centralisées de candidats partiellement évalués pour les postes d'agent correctionnel (CX-01) et d'intervenant de première ligne (CX-02) sont tenues à jour et disponibles pour un aiguillage vers les régions tout au long de l'année, ce qui assure une source de candidats uniforme et rapide pour les régions. De plus, des bassins nationaux de candidats pleinement évalués ont été établis pour des postes clés de l'organisation, comme ceux liés à la libération conditionnelle et aux programmes, et ceux propres aux Autochtones.

L'investissement précédemment souligné dans des équipes de recrutement dans l'ensemble du pays permettra de renforcer la capacité en matière d'établissement de rapports, de liaison et de surveillance pour les groupes professionnels CX, WP, NU et PS. Des vidéos de recrutement et une participation continue à des salons de l'emploi permettent au SCC de maintenir une présence parmi les étudiants et les diplômés postsecondaires de divers domaines, dont la criminologie, le droit et la sécurité.

Les régions continuent d'élaborer et de mettre en œuvre des calendriers et des plans de liaison pour s'assurer que les lacunes en matière de main-d'œuvre sont cernées et comblées rapidement et efficacement. Les domaines de pénurie observés et la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont pris en considération dans ces plans. Des cibles régionales fondées sur les estimations relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre ont récemment été établies à cette fin. La *stratégie de recrutement et de maintien en fonction de professionnels de la santé* et la *stratégie de gestion des ressources humaines autochtones* du SCC complètent de tels efforts.

Les outils de planification nationaux et régionaux nouvellement élaborés pour les groupes professionnels importants du SCC, dont on a discuté à la section précédente, apporteront une aide supplémentaire pour ce qui est de l'établissement de solides stratégies de recrutement. Les outils servent à clarifier les besoins en matière d'embauche et leur emplacement respectif bien à l'avance, ce qui permet aux gestionnaires régionaux et des RH de discuter de façon proactive de la façon dont les stratégies de recrutement devraient être mises en œuvre et du moment où elles devraient l'être.

Au cours des deux dernières années, le SCC a renforcé ses efforts de recrutement grâce à l'établissement d'équipes de recrutement spécialisées à l'échelle régionale, soutenues par un leadership national. Des stratégies ont été mises en œuvre afin de mieux répondre aux besoins en effectif, et les équipes de recrutement ont été très actives à l'échelle du pays. Nous continuerons de déployer des efforts pour répondre aux besoins des groupes opérationnels clés, tout en renforçant notre représentation des membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE).

Le Comité recommande qu'en sa qualité de deuxième employeur d'Autochtones dans la fonction publique fédérale, le SCC devrait :

a) améliorer le recrutement, la fidélisation et le perfectionnement des Autochtones, tout particulièrement dans les postes d'agent correctionnel, d'agent de libération conditionnelle et de gestionnaire dans les pénitenciers du SCC et dans les collectivités où leur représentation est élevée;

b) s'assurer que le personnel autochtone connaît et comprend bien les difficultés particulières auxquelles sont confrontés les Autochtones habitant dans les réserves ou dans les villes.

Recommandation 31 – Plan de transformation du SCC

Le Comité recommande que le SCC examine ses stratégies actuelles de recrutement et de maintien en poste de tout son personnel, tout en veillant à ce qu'il y ait :

- *une représentation appropriée des diverses cultures, en particulier des Autochtones, notamment des Aînés, des agents de liaison autochtones dans les pénitenciers et la collectivité ainsi que dans les pénitenciers pour femmes, dans le contexte des recommandations de la juge Glube;*
- *des professionnels pour appuyer la prestation de programmes et de traitements de santé mentale dans les pénitenciers du SCC, dans les centres régionaux de santé mentale (y compris des agents correctionnels affectés à cette tâche) et dans la collectivité;*
- *une fonction intégrée de renseignement de sécurité;*
- *du personnel de programmes et de gestion des cas qui peut répondre efficacement aux besoins opérationnels découlant de l'introduction du régime de « libération conditionnelle méritée » et du personnel pour donner suite à l'élaboration d'un modèle amélioré et intégré d'employabilité et d'emploi.*

Au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009, le SCC a dépassé les objectifs qu'il s'était fixés dans le contexte du renouvellement de la fonction publique. Au cours de cette période, il a recruté 1 577 personnes de l'extérieur de la fonction publique à des postes de durée indéterminée. Parmi ces 1 577 personnes, 767 sont titulaires d'un diplôme postsecondaire. Outre le recrutement au bas de l'échelle de l'organisation, le SCC a recruté 258 personnes afin de doter des postes intermédiaires.

Les principaux groupes opérationnels ciblés dans le cadre des efforts de recrutement sont les suivants : les agents correctionnels ou les intervenants de première ligne; les agents de libération conditionnelle; les agents de programmes; le personnel infirmier, les psychologues, les agents des ressources humaines; les agents financiers; les gens de métier.

Il est important de souligner que les délinquants constituent la base de la clientèle du SCC. Or, pour adopter une approche correctionnelle judicieuse, le SCC doit non seulement avoir une

main-d'œuvre représentative de l'ensemble des Canadiens, mais également s'assurer de répondre aux besoins de sa clientèle en tenant compte de son profil démographique.

Le SCC a élaboré une *Stratégie de recrutement des Autochtones* axée sur le recrutement, le perfectionnement et le maintien d'un effectif qui répond aux besoins d'un nombre important de délinquants d'origine autochtone. Le SCC consultera la Commission canadienne des droits de la personne et la Commission de la fonction publique au sujet de la stratégie en vue d'explorer le recrutement dirigé au-delà des objectifs de la disponibilité sur le marché du travail, surtout dans la région des Prairies, qui compte le plus de délinquants autochtones. Il envisagera aussi des possibilités de perfectionnement et de mentorat pour aider les employés autochtones à avancer dans leur carrière au SCC. (*Voir aussi la Priorité trois – Investir dans nos gens.)*

Le Comité recommande qu'en sa qualité de deuxième employeur d'Autochtones dans la fonction publique fédérale, le SCC devrait : améliorer le recrutement, la fidélisation et le perfectionnement des Autochtones, tout particulièrement dans les postes d'agent correctionnels, d'agent de libération conditionnelle et de gestionnaire dans les pénitenciers du SCC et dans les collectivités où leur représentation est élevée;

Recommandation 31 a – Plan de transformation du SCC

En plus de se livrer à des activités de recrutement dirigé pour accroître son personnel autochtone, le SCC doit aussi, à tous les niveaux, augmenter le nombre d'employés handicapés et appartenant à une minorité visible. Le Conseil de la diversité et de l'équité en matière d'emploi et les comités régionaux et sectoriels aideront à proposer des moyens et à donner des conseils pour aller de l'avant. Le SCC envisagera aussi des possibilités de perfectionnement et de mentorat pour aider ces employés à avancer dans leur carrière au SCC. (*Voir aussi la Priorité trois – Investir dans nos gens.)*

Les activités clés suivantes seront réalisées pour soutenir le processus de recrutement :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de recrutement externe, en collaboration avec les intervenants clés, afin de répondre aux exigences relatives à la zone de sélection nationale.	Une mise à jour rapide de la stratégie de recrutement en fonction des besoins des groupes opérationnels clés comme les agents correctionnels ou les intervenants de première ligne, les agents de programmes, le personnel infirmier, les psychologues et les gens de métier.	Une mise à jour rapide de la stratégie de recrutement en fonction des besoins des groupes opérationnels clés comme les agents correctionnels ou les intervenants de première ligne, les agents de programmes, le personnel infirmier, les psychologues et les gens de métier.	**Terminé** Le SCC a établi des partenariats avec des collèges et des universités dans l'ensemble du pays pour présenter des salons de l'emploi et des exposés connexes à des étudiants postsecondaires, y compris ceux qui étudient dans des domaines pour lesquels il y a une lacune au sein de l'effectif du SCC (p. ex., professionnels de la santé). Des vidéos de recrutement ont aussi été élaborées. Un financement de plus de deux millions de dollars est maintenant réparti entre les régions en vue du renforcement de la capacité des équipes de recrutement. La *stratégie de recrutement et de maintien en fonction de professionnels de la santé* est actuellement mise en œuvre.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Achèvement du processus de recrutement des agents correctionnels et des intervenants de première ligne (CX), examen du Programme de formation correctionnelle et application des recommandations.	Un processus de recrutement global pour les agents correctionnels ou les intervenants de première ligne qui répondent aux exigences opérationnelles. Le recrutement d'un nombre accru d'étudiants par l'entremise du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant du SCC et d'autres mécanismes.	Un processus de recrutement global pour les agents correctionnels ou les intervenants de première ligne qui répondent aux exigences opérationnelles.	**Terminé** L'examen du processus de recrutement est terminé, ce qui donne lieu à un nouveau processus d'évaluation qui est en cours de mise en œuvre et qui fait l'objet d'un projet pilote. Cela coïncide avec des réunions, dans l'ensemble du pays, entre le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, et les gestionnaires correctionnels, à la suite de quoi il a été déterminé qu'il était nécessaire d'élaborer une stratégie de perfectionnement des employés du groupe CX; cette stratégie est en cours d'élaboration. Le PFC révisé (2008) a été mis en œuvre dans l'ensemble des régions.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Recrutement autochtone : Mise en œuvre des activités énoncées dans le plan d'action pour la Stratégie de gestion des ressources humaines autochtones approuvée.	Une augmentation du nombre d'employés autochtones qui dépasse les estimations relatives à la disponibilité sur le marché du travail, afin de répondre aux besoins du SCC en fonction de la population de délinquants.	La phase 1 de la Stratégie de gestion des ressources humaines autochtones est mise en œuvre. Elle comprend la mise en place d'un programme PFETE et la mise en œuvre du Programme d'emploi des Autochtones (art. 16 de la LCDP) propre au SCC afin de recruter des Autochtones à des niveaux qui dépassent les estimations de la DMT. L'accroissement du recrutement et du maintien en poste des Autochtones.	**En cours** Le SCC met fin à la phase 3 de sa *stratégie de gestion des ressources humaines autochtones* (évaluation des projets, évaluation des obstacles systémiques, élaboration de la prochaine stratégie). Un comité national d'employés autochtones a été établi en 2010 en vue de conseiller la haute direction sur l'élaboration de la prochaine stratégie. Le premier plan triennal a donné lieu à un certain nombre de résultats fructueux qui ont pris fin en mars 2011. Le nouveau plan est en cours d'élaboration.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Création de nouveaux postes pour les Autochtones.	La nomination d'employés autochtones répondant aux besoins opérationnels compte tenu de notre population carcérale autochtone.		**En cours** Le SCC continue de recruter des Autochtones pour doter des postes d'agent de recrutement, de même que divers postes de première ligne, dont : agent de liaison autochtone, agent de programmes correctionnels pour Autochtones et agent correctionnel. En 2010-2011, des processus de recrutement particuliers ont été lancés pour chacun de ces postes.
Recrutement de membres de minorités visibles et de personnes handicapées : Élaboration d'activités pour accroître le recrutement de personnes handicapées et membres de minorités visibles en consultation avec le conseil et les comités de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.	Le SCC compte un effectif plus diversifié et est mieux placé pour répondre aux besoins de la population carcérale diversifiée dont il est responsable.	L'accroissement du recrutement et du maintien en poste des personnes handicapées et membres de minorités visibles. L'atteinte des objectifs en ce qui concerne la disponibilité sur le marché du travail.	**En cours** On continue de faire la promotion des rapports sur la représentation des groupes visés par l'EE et du cube de données sur l'EE auprès des gestionnaires, pour assurer la surveillance des progrès relatifs à l'atteinte des taux de représentation. Des calendriers et des plans de liaison régionaux ont été élaborés pour que l'on puisse s'assurer de combler rapidement les lacunes en matière de main-d'œuvre. À l'échelle

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			nationale, le SCC respecte les estimations relatives à la disponibilité dans la population active pour les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Dans les établissements, les taux de femmes employées demeurent légèrement en dessous des estimations, et les taux de représentation grimpent de façon stable chaque année. Des cibles régionales fondées sur ces estimations ont récemment été établies pour faciliter les efforts. Ciblant les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, la deuxième cohorte du PPL accroîtra la représentation des groupes visés par l'EE au sein du groupe EX.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			Le commissaire a tenu des consultations dans l'ensemble des régions avec des employés issus de minorités visibles au cours du printemps et de l'été 2010; il s'agissait d'une première étape visant à reconnaître et à relever les problèmes et les obstacles touchant l'avancement professionnel. Des recommandations ont été publiées en mars 2011, et un plan d'action a récemment été présenté au Comité de direction. Une tournée semblable consacrée à des consultations auprès d'employés autochtones est en cours d'élaboration.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Professionnels de la santé, gens de métier et autres groupes professionnels pour lesquels il y a des pénuries : Élaboration d'une analyse de rentabilisation pour les équipes de recrutement.	Les besoins opérationnels sont satisfaits dans les services de santé, les métiers et les autres groupes professionnels où il existe des pénuries.	La baisse du nombre de postes à pourvoir.	**Terminé** Des équipes de recrutement sont actuellement mises sur pied dans l'ensemble des régions à des fins de liaison et de surveillance pour divers groupes professionnels. Cela coïncide avec les stratégies de recrutement existantes propres à des groupes où il y a pénurie, comme les partenariats établis avec des universités pour l'embauche de futurs professionnels de la santé.

Rémunération

Les questions de rémunération sont assez particulières en raison de la nature opérationnelle du SCC, qui contribue à un nombre élevé de mouvements, de déploiements, d'exigences liées aux heures supplémentaires et de dispositions relatives aux régimes de retraite. Ces facteurs, entre autres, sont à l'origine des charges de travail additionnelles dans ce secteur. Le SCC a adopté diverses mesures pour régler ces problèmes, mais il doit chercher d'autres solutions novatrices afin de mieux servir les employés et de réduire la charge des conseillers en rémunération.

L'activité clé suivante sera entreprise pour régler les problèmes de rémunération :

Activité clé	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen et mise en œuvre de moyens novateurs de résoudre les problèmes de la charge de travail, notamment :	La résolution plus efficace des problèmes de rémunération – les employés recevront les montants dus dans les délais prescrits. La charge de travail des conseillers en rémunération sera allégée par l'adoption d'une approche simple au règlement des problèmes de montants dus.	La baisse de la charge de travail des employés affectés à la rémunération et la diminution des plaintes des gestionnaires et des employés au sujet de la rémunération.	**En cours** Le modèle d'examen de la rémunération a été élaboré; il doit être adopté par toutes les régions et vise à simplifier les processus et à faire réaliser des économies. Les processus opérationnels adoptés dans l'ensemble
• **adopter des approches plus efficaces et plus modernes pour mettre en œuvre les décisions arbitrales;**			
• **éliminer les étapes sans valeur ajoutée;**			

Activité clé	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
• **envisager des solutions technologiques pour gérer plus efficacement les volumes élevés de transactions.**			du SCC et propres à la rémunération ou touchant à celle-ci sont en cours d'examen, ce qui comprend des mesures telles que la rémunération provisoire pour une affectation de moins de quatre mois et de moins de sept jours. À compter du 1er avril 2011, le transfert des services de pension des ministères à *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* devrait réduire la charge de travail des conseillers en rémunération. Des normes de service en matière de rémunération ont été élaborées et communiquées aux employés en 2010, ce qui coïncide avec un outil de surveillance visant à relever les lacunes et à déterminer les échéances pour les réalisations attendues.

Priorité trois : Investir dans nos gens

Les services correctionnels sont essentiellement axés sur les gens. Des interactions positives avec les collectivités, les partenaires et les délinquants et les interactions entre ces groupes sont essentielles à la réalisation de notre mission et de notre mandat. La devise du SCC *« Transformons des vies – Protégeons les Canadiens »* en dit long sur la force et l'influence des gens qui assurent la sécurité publique. Cette devise reflète vraiment notre mission et évoque la nécessité d'assurer à tous les membres du personnel les connaissances et les outils nécessaires pour qu'ils puissent exercer leurs fonctions avec professionnalisme et dévouement.

Le recrutement par le SCC d'un nouvel employé constitue un investissement important. Le Service doit tirer parti des connaissances et de l'expérience que les employés acquièrent tout au long de leur carrière non seulement pour renforcer sa contribution à la sécurité publique, mais également pour améliorer la santé de l'organisation. Autrement dit, l'investissement dans les ressources humaines produit des résultats positifs pour tous et, dans l'état actuel des choses, le SCC doit continuer à investir dans son personnel de manière significative.

Apprentissage et perfectionnement

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012

En réaction au contexte actuel du SCC et à ses besoins accrus en matière de recrutement et de maintien en poste des employés, la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement a travaillé à positionner le Service de façon à ce qu'il remplisse son mandat de la meilleure façon possible et à ce qu'il forme et perfectionne suffisamment ses employés. En outre, le SCC a relevé le besoin de veiller à la gestion nationale des programmes opérationnels et d'apprentissage requis; d'établir des partenariats à l'appui des besoins en matière d'apprentissage du SCC; de faire part de l'expertise de l'organisation dans le domaine de la formation dans les services correctionnels et d'évaluer l'infrastructure requise pour la mise en œuvre efficace et efficiente des produits d'apprentissage.

En 2009, le SCC a mis sur pied son Comité de gouvernance de l'apprentissage et du perfectionnement pour s'assurer que le perfectionnement professionnel est pris en considération, tout comme la formation essentielle, et pour assurer la distribution équitable du financement selon les priorités opérationnelles. Le Comité est présidé par le commissaire et est formé de membres du Comité de direction du SCC. Il assure la gestion et la reddition de comptes quant aux priorités organisationnelles en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi qu'aux considérations budgétaires. Le Comité est responsable de l'approbation du financement lié aux programmes de formation obligatoire et veille à l'harmonisation de la formation avec les priorités organisationnelles.

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012 (SUITE)

Un comité national sur l'apprentissage et le perfectionnement agit en tant que sous-comité du Comité de gouvernance. Il fournit des recommandations liées aux activités d'apprentissage et de perfectionnement pour l'acquisition, le maintien et le perfectionnement des compétences du personnel ainsi que l'obtention des résultats attendus.

Le comité agit à titre consultatif en invitant les gestionnaires nationaux et régionaux à formuler des recommandations. Il fournit également une tribune destinée à la rétroaction sur des projets choisis au niveau de la direction, avant qu'ils soient présentés au Comité de gouvernance.

À cette fin, le SCC met actuellement en œuvre dans l'ensemble de l'organisation son cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement 2009-2014 en vue de donner suite aux recommandations issues d'un examen réalisé en 2009 et de veiller à ce que la capacité en matière d'apprentissage et de perfectionnement du SCC continue de répondre aux exigences opérationnelles croissantes.

Le cadre a depuis pavé la voie à l'examen et à la mise à jour de plusieurs programmes et formations, y compris des programmes de formation initiale, des programmes de formation opérationnelle liés à la sécurité active, la formation en gestion ainsi que la formation sur les valeurs et l'éthique pour les cadres. Il a aussi permis de simplifier les activités et d'élaborer des processus opérationnels pour la planification, la coordination, la surveillance et la prestation de la formation offerte au personnel du SCC.

Le SCC a également adopté un nouveau modèle de formation obligatoire, un système d'établissement de rapports sur la conformité et une structure de codification ainsi que des indicateurs de ressources pour les ressources opérationnelles clés — en vue de renforcer sa capacité en matière d'apprentissage et de perfectionnement. Un examen approfondi de l'infrastructure de formation existante, l'élaboration de directives connexes et la définition d'un modèle de prévision des coûts pour la formation sont en cours. Le modèle serait utilisé pour évaluer les progrès du SCC pour ce qui est de la réalisation des objectifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement.

La fermeture du Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle du SCC est un exemple de la réaffectation des fonds à la suite d'un examen stratégique, ce qui était nécessaire pour harmoniser l'apprentissage et le perfectionnement avec les besoins opérationnels de l'organisation. Des économies d'environ un million de dollars en ont découlé.

MISE À JOUR PROVISOIRE DE 2011-2012 (SUITE)

De même, le SCC a réaligné son orientation en élaborant une stratégie pilote pour répondre à la demande accrue de recrues en formation, à la lumière de récents changements législatifs. En partenariat avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'organisation mène un projet pilote lié à la prestation de programmes de formation correctionnelle (dans le cadre de stratégies de recrutement nationales) dans un établissement centralisé. L'établissement, soit la Division Dépôt de la GRC à Regina, est équipé pour la formation d'un plus grand nombre de candidats, et du matériel et des outils pertinents sont promptement disponibles. La première cohorte suit actuellement la formation à cet emplacement.

Le Programme de transformation du SCC reflète la vision d'un système correctionnel fédéral fort qu'a adoptée le gouvernement. À la suite d'un rapport d'examen indépendant du SCC, des recommandations ont été formulées précisément en ce qui concerne l'approche de l'apprentissage et du perfectionnement au SCC

> *« Le SCC doit s'efforcer de devenir une organisation fondée sur le savoir en donnant à tous ses employés des possibilités de perfectionnement et de formation leur permettant de posséder les compétences particulières rattachées à leur poste et de satisfaire aux exigences de gestion liées aux risques et aux besoins que présente une population carcérale en plein changement. Ces efforts doivent s'inscrire dans le contexte de l'initiative de Renouvellement de la fonction publique et respecter les normes de la collectivité.*
>
> ***Recommandation 87 – Plan de transformation du SCC***

Le gouvernement a accordé des fonds additionnels au soutien de la formation et du perfectionnement tant pour le personnel de correction que pour les autres employés. Diverses mesures doivent être prises au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement pour mettre en œuvre efficacement la vision du gouvernement en matière de services correctionnels, dont l'examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement. Ces mesures touchent notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'une structure de gouvernance plus moderne de l'apprentissage et du perfectionnement, dont l'objectif clé est de permettre une meilleure collaboration avec les intervenants à l'échelle locale, régionale et nationale.

L'examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement vise également à améliorer la prise de décisions, à normaliser les systèmes et les outils d'apprentissage et de perfectionnement et à répondre aux besoins de l'organisation de manière plus rapide et plus efficace. La mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'examen de la fonction fournira une base

solide sur laquelle pourra s'appuyer le SCC pour renouveler son effectif, contribuer au Programme de transformation et améliorer sa contribution générale à la sécurité publique.

> *« Le Service correctionnel du Canada doit procéder à un examen des compétences (connaissances et capacités) requises du personnel pour bien gérer une population carcérale dont les besoins en matière de programmes évoluent. »*
>
> ***Recommandation 16g) – Plan de transformation du SCC***

Mise en œuvre de la structure de la gouvernance de l'apprentissage et du perfectionnement

Le SCC met actuellement en place une structure de gouvernance révisée de l'apprentissage et du perfectionnement. Cette structure présentera une approche uniforme de la prise de décisions relatives aux activités d'apprentissage et de perfectionnement et favorisera la normalisation des outils, des systèmes et des processus.

Vu l'objectif clé de la révision, le modèle de gouvernance proposé a été conçu pour assurer la représentation des gestionnaires supérieurs et intermédiaires et des représentants régionaux et syndicaux.

Nous devons nous tenir au courant des innovations au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement dans l'élaboration de notre plan de renouvellement de l'effectif. L'apprentissage et le perfectionnement appuient non seulement les employés, mais également le programme des services correctionnels, afin d'améliorer constamment la sécurité publique pour les Canadiens.

Examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement

Plusieurs recommandations du Rapport du Comité d'examen du SCC faisant maintenant partie du Programme de transformation touchent la fonction d'apprentissage et de perfectionnement du SCC[19]. Afin de respecter ces recommandations, deux grands examens de l'apprentissage et du perfectionnement ont été entrepris :

- l'examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement;
- l'examen du processus de recrutement des agents correctionnels et du PFC.

L'examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement vise à cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité par l'analyse des processus clés comme l'infrastructure des services de formation aux échelles locale, régionale et nationale. L'examen, effectué sous la direction d'un comité directeur et de concert avec les groupes de travail, permettra d'analyser la situation actuelle et les facteurs d'atténuation et d'aggravation. Il aboutira à la formulation de recommandations qui seront présentées au Comité de direction à l'automne 2009. Un plan d'action détaillé sera ensuite élaboré et mis en œuvre.

[19] Il s'agit des recommandations 16g, 31, 87, 88 et 89.

Examen du processus de recrutement des agents correctionnels et des intervenants de première ligne et du volet touchant la formation

Le besoin s'impose de mettre en place une stratégie de recrutement uniforme à l'échelle nationale, afin d'attirer, de sélectionner et de former les candidats qui « répondent le mieux » aux exigences d'un emploi d'agent correctionnel ou d'intervenant de première ligne. Le SCC doit mettre en place un processus efficace de recrutement d'agents correctionnels et d'intervenants de première ligne et coordonner la prestation des programmes de formation nécessaires pour assurer la disponibilité en tout temps d'un nombre suffisant d'agents correctionnels compétents. La prestation de la formation et le processus de recrutement doivent être coordonnés afin de répondre aux besoins opérationnels.

L'objectif de cet examen est de proposer une stratégie globale qui permettra au SCC de répondre aux exigences de recrutement et de formation qui vont de pair avec la sélection des agents correctionnels et des intervenants de première ligne. Cet examen permettra également de surveiller les occasions d'optimiser l'efficience et d'améliorer l'efficacité dans ces secteurs.

Examen des Normes nationales de formation

Le SCC a un vaste éventail de Normes nationales de formation visant à faire en sorte que les employés possèdent les compétences et connaissances nécessaires pour accomplir efficacement leurs fonctions. Pour respecter le Programme de transformation du SCC, utiliser plus efficacement les fonds fournis et multiplier les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, l'approche actuelle des Normes nationales de formation sera examinée, ce qui comprend tous les cours de formation obligatoire. En outre, des feuilles de route de l'apprentissage seront établies pour certains postes opérationnels clés. Cela aidera les employés des divers groupes professionnels à mieux orienter leur carrière et permettra une approche plus ciblée de la définition des besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement.

Plan d'apprentissage et de perfectionnement (AP)

Les objectifs du plan d'apprentissage et de perfectionnement sont les suivants :

- Répondre aux besoins de l'organisation en matière d'apprentissage et de perfectionnement et aux besoins des employés pendant la période de renouvellement;
- Étendre les activités d'apprentissage et de perfectionnement à tous les secteurs opérationnels et fonctionnels du SCC;
- Assurer le perfectionnement des compétences des employés afin de disposer d'un effectif productif et de le maintenir;
- Soutenir les exigences en matière de formation opérationnelle par la conception et le développement;
- Évaluer les programmes de formation afin d'assurer un apprentissage de haut niveau et de garantir le transfert des connaissances à l'environnement de travail.

> « Sensibiliser les employés non autochtones à la vie autochtone et leur fournir les outils et la formation nécessaires pour intervenir plus efficacement auprès des Autochtones et des collectivités autochtones »
>
> ***Recommandation 31c – Plan de transformation du SCC***

Plans individuels d'apprentissage

Afin de renforcer le processus des plans de perfectionnement personnels (PPP) en place depuis nombre d'années, le SCC remplacera, en 2009-2010, le PPP par le Plan individuel d'apprentissage (PIA). Celui-ci continuera à indiquer la formation et les activités obligatoires et de perfectionnement pour les employés. Toutefois, le contenu sera désormais saisi dans une base de données, ce qui augmentera les taux d'achèvement et rendra le PIA plus convivial.

Le passage au support électronique, qui permet de saisir l'information dans une base de données aux fins d'analyse, permettra aussi d'indiquer plus efficacement les besoins personnels, de l'établissement et de la région pour un groupe donné, ce qui aidera le SCC à répondre d'une manière plus adaptée et opportune à ces besoins. Le PIA favorisera l'engagement de l'employé et encouragera la prise en main du processus d'apprentissage. On se basera davantage sur le PIA que sur le PPP.

Programme de perfectionnement en leadership du SCC

Le SCC a répondu à la volonté de renouvellement et aux objectifs de transformation de la fonction publique en 2008 par le lancement du Programme de perfectionnement en leadership. Le programme vise à assurer un encadrement solide des gestionnaires supérieurs et intermédiaires du SCC au niveau d'entrée. Ce programme est offert aux titulaires des postes classés EX équivalent, EX moins un et moins deux, et il comporte 18 mois d'affectations d'apprentissage et de perfectionnement afin d'aider les candidats retenus dans leurs fonctions de direction. Dix-neuf participants ont été sélectionnés et commenceront leur formation au cours de l'exercice 2009-2010.

En 2009-2010, le SCC se penchera aussi sur les besoins de perfectionnement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et en particulier ceux des employés autochtones et membres d'une minorité visible afin d'accroître leur représentation dans les catégories de cadres intermédiaires et de la direction.

Mentorat

Le SCC a établi une banque de mentors au sein de la direction, parallèlement au Programme de perfectionnement en leadership. Les mentors seront jumelés à des employés du SCC qui ont été sélectionnés pour participer au Programme de perfectionnement en leadership.

Le mentorat sera une composante de tous les programmes futurs de perfectionnement en leadership du SCC.

En outre, des occasions de mentorat seront conçues à l'intention des employés autochtones et membres de minorités visibles.

Perfectionnement en leadership pour les cadres intermédiaires

Comme le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a délégué aux ministères davantage de pouvoirs pour le perfectionnement en leadership des cadres intermédiaires et de certaines collectivités fonctionnelles, le SCC s'emploie à élaborer un certain nombre de programmes de perfectionnement qui seront offerts d'ici trois ans. Bien que ces programmes visent généralement le perfectionnement des employés, des surveillants et des cadres intermédiaires, aussi vastes que ces groupes puissent être, certains volets s'adresseront tout particulièrement soit à des collectivités fonctionnelles, comme les agents correctionnels, soit à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, comme les Autochtones ou les membres d'une minorité visible.

Gestion de carrière pour les employés du SCC participant à des missions internationales

Ce programme est élaboré pour faire en sorte que les employés du SCC qui acceptent de représenter le gouvernement du Canada au sein de missions internationales dans des pays comme l'Afghanistan et Haïti obtiennent la reconnaissance qu'ils méritent, sous forme de soutien et de conseils professionnels, et que leurs activités et contributions à l'échelle internationale soient intégrées autant que possible à leurs plans de carrière. Tout en étant axé sur la carrière des employés du SCC qui reviennent au pays, ce programme sert d'une manière générale à organiser et à structurer la gestion des membres du personnel en mission à l'étranger.

Autres programmes de perfectionnement

Comme le SCC assume désormais tous les pouvoirs à l'égard des programmes de perfectionnement en leadership (PPL), l'unité des PPL d'AP continue à explorer la nécessité de mener d'autres initiatives de perfectionnement en leadership, comme des ateliers d'encadrement sur le processus de sélection et des programmes de mentorat indépendants pour certaines collectivités fonctionnelles. Des évaluations structurées des programmes en place, comme le Programme de perfectionnement des professionnels des RH, nous renseigneront aussi sur les cheminements de perfectionnement menant à la réussite professionnelle.

Gestion des talents

En septembre 2008, le SCC a lancé le Programme de gestion des talents. Dans le cadre de ce processus, le Comité de direction examine les plans de gestion des talents et de la carrière des 180 cadres de direction du SCC et de leurs subalternes directs. Cet examen sert de fondement au programme de planification de la relève et de perfectionnement professionnel. La gestion des talents demeurera une priorité pour le perfectionnement professionnel et la planification de la relève et sera graduellement appliquée à tous les paliers de direction du SCC au cours de la période 2009-2012.

Gestion du rendement

En accord avec le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique*[20], le SCC applique à tous ses cadres supérieurs un régime rigoureux de gestion du rendement. Ces derniers s'engagent tous dans leurs accords de rendement à faire en sorte que les employés visent des objectifs de rendement clairs et discutent régulièrement avec les gestionnaires de leur rendement, de leur perfectionnement professionnel et de besoins connexes en matière d'apprentissage.

Le SCC veillera à ce que le régime de gestion du rendement des cadres supérieurs inclue l'utilisation d'indicateurs et d'outils (p. ex. Cadre de responsabilisation de gestion et résultats des sondages auprès des fonctionnaires) et, avec l'appui du dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor, il contribuera à donner aux cadres supérieurs et aux gestionnaires les outils et la formation nécessaires pour gérer efficacement toute l'envergure du rendement des employés à tous les niveaux.

Le SCC précise les engagements obligatoires du personnel supérieur, qui se répercutent sur tous les niveaux EX. Au milieu de l'exercice, le Comité de direction du SCC examine les engagements de tous les cadres supérieurs pour s'assurer de leur intégrité et de leur harmonisation et évaluer les progrès accomplis. Une démarche d'assurance de la qualité est également menée au milieu et à la fin de l'exercice pour assurer la conformité avec les engagements, les mesures et les résultats en matière de rendement.

Le SCC adoptera pour les subalternes directs du commissaire un processus d'examen par les pairs qui constituera une approche exhaustive de l'évaluation du rendement et permettra de faire une évaluation rigoureuse des cadres supérieurs.

Il examinera aussi son programme de gestion du rendement pour les employés qui ne sont pas des cadres supérieurs en vue d'élaborer un nouveau programme qui sera mis en œuvre en 2010-2011. Il se tiendra des consultations avec les employés et les représentants des agents négociateurs.

---

[20] Bureau du Conseil privé, *Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique*. (www.pco-bcp.gc.ca)

Les activités suivantes d'apprentissage et de perfectionnement seront entreprises afin de soutenir la vision du gouvernement pour le SCC et son Programme de transformation :

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement et élaboration de plans d'action pour la mise en œuvre intégrale des recommandations approuvées.	Une fonction d'apprentissage et de perfectionnement qui répond mieux aux besoins de l'organisation à tous les niveaux.	Une fonction d'apprentissage et de perfectionnement qui répond mieux aux besoins de l'organisation**.**	**Terminé** Un cadre stratégique quinquennal pour l'apprentissage et le perfectionnement a été élaboré et communiqué à la direction du SCC en 2009. Le Comité de gouvernance a été mis sur pied en 2009 en réaction à un examen des Normes nationales de formation exigeant un nouveau modèle de gouvernance et une nouvelle structure de formation. Le Comité est formé de membres du Comité de direction du SCC. Il est responsable de l'approbation du financement lié à la formation et veille à l'harmonisation de la formation avec les priorités organisationnelles.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Examen des Normes nationales de formation et élaboration de plans d'action pour assurer la mise en œuvre intégrale des recommandations approuvées.	Des Normes nationales de formation efficaces et harmonisées avec les exigences opérationnelles.	Des Normes nationales de formation efficaces et harmonisées aux exigences opérationnelles pour se doter des habiletés et compétences requises.	**Terminé** Les programmes ont été examinés au besoin, selon les objectifs du Comité de gouvernance de l'apprentissage et du perfectionnement. Les programmes et les programmes de formation récemment révisés comprennent les suivants : les programmes de formation initiale pour les agents correctionnels, les intervenants de première ligne, les agents de libération conditionnelle et les nouveaux employés ainsi que les programmes de formation opérationnelle liés à la sécurité active, aux armes à feu, aux compétences relatives à la sécurité personnelle, à la formation en gestion pour les gestionnaires correctionnels et à la formation liée aux valeurs et à l'éthique pour les cadres.
Examen du Programme de formation correctionnelle (PFC) dans le cadre du processus de recrutement des agents correctionnels et de l'examen du PFC.	Un programme adapté afin d'acquérir les compétences et les aptitudes requises dans l'exercice des fonctions des agents correctionnels et des intervenants de première ligne**.**	Une réduction du nombre de postes à pourvoir au niveau d'entrée et un accroissement du nombre de réussites au PFC.	**Terminé** Le PFC révisé (2008) a été mis en œuvre dans l'ensemble des régions.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Remplacement du PPP par le Plan individuel d'apprentissage (PIA).	La capacité de regrouper les données et de planifier les activités d'AP avec efficience et efficacité. L'offre aux employés de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui leur donneront les compétences et connaissances requises pour accomplir leurs fonctions.	Les résultats obtenus lors des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux ou des sondages menés au SCC.	**En cours** L'exercice pilote lié au PIA électronique a été mené en 2009. Des problèmes observés concernant la fonctionnalité ont donné lieu à un nouvel engagement à moderniser le formulaire du PIA. Un examen des options disponibles quant à l'optimisation de la technologie sera tôt ou tard mené pour respecter l'engagement organisationnel visant à améliorer le processus de perfectionnement professionnel des employés du SCC par des moyens efficaces.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Mise en œuvre de programmes clés comme le Programme de perfectionnement en leadership, le Programme de gestion de la carrière pour les employés du SCC en missions internationales, les programmes visant le perfectionnement des cadres intermédiaires et les initiatives de perfectionnement à l'intention des employés autochtones et membres de minorités visibles.	Des programmes adaptés qui répondent aux besoins d'apprentissage et de perfectionnement des groupes clés du SCC.	La présence au SCC des talents requis pour pourvoir les postes de cadre intermédiaire et supérieur.	**Terminé** Le Programme de perfectionnement en leadership a été mis en œuvre en 2009 pour les employés des groupes EX moins 1 et moins 2. La deuxième cohorte du Programme (2010-2011 et 2011-2012) vise à perfectionner des membres des groupes visés par l'EE. Les participants de cette cohorte entament actuellement la première de trois affectations.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Participation, avec le soutien du dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor, à des programmes destinés à donner aux cadres supérieurs et aux gestionnaires les outils et la formation nécessaires pour gérer toute l'envergure du rendement des employés à tous les niveaux.	Un dialogue plus ouvert et opportun au sujet du rendement et des résultats.	L'amélioration des résultats obtenus lors des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux ou des sondages menés au SCC.	**En cours** Des conseillers occasionnels ont été embauchés dans les régions pour soutenir les nouveaux dirigeants principaux. Des exercices de gestion des talents, utilisés pour planifier et perfectionner la relève pour les postes supérieurs, ont été menés en 2009 (pour les postes des groupes EX et EX moins 1) et en 2010 (pour les postes des groupes EX et EX moins 1, ainsi que les participants du PPL). Les candidats potentiels font l'objet de discussions, comme prévu, durant les réunions du Comité de direction du SCC, de même que dans les régions. La formation linguistique destinée aux cadres est maintenant financée à l'échelle nationale en fonction des plans de gestion des talents.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Renforcement du processus d'examen du rendement pour les cadres supérieurs et adoption d'un nouveau processus d'examen du rendement pour tous les employés.	Les employés reçoivent régulièrement une rétroaction au moyen d'une approche exhaustive en matière d'évaluation du rendement. L'apprentissage et le perfectionnement professionnel sont liés directement aux discussions sur le rendement.	L'amélioration des résultats obtenus lors des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux ou des sondages menés au SCC.	**Terminé** Le processus d'examen du rendement renforcé pour les cadres comprend un nouvel exercice approfondi d'assurance de la qualité (mi-exercice et fin d'exercice) qui contient un bilan visant à miser sur les améliorations et les pratiques exemplaires ainsi qu'un processus d'examen par les pairs pour les membres de la haute direction qui inclut des commentaires de pairs et de subordonnés. Le Comité de direction du SCC passe maintenant en revue les exercices de gestion du rendement des employés ne faisant pas partie du groupe EX à des fins d'uniformité et de gestion des talents.

Langues officielles

Le SCC doit refléter les valeurs canadiennes et servir de modèle au chapitre de la dualité linguistique. Par son leadership, son engagement et ses interventions, le SCC doit continuer à intégrer efficacement la dualité linguistique dans ses pratiques de travail quotidiennes et s'assurer que le français et l'anglais jouissent d'un statut égal dans les bureaux et les établissements tenus de communiquer avec la population et de la servir dans la langue officielle de son choix.

Conformément à la *Loi sur les langues officielles*, les bureaux ou points de service des institutions fédérales ou des tiers agissant pour leur compte sont tenus d'offrir leurs services dans

les deux langues officielles et de le faire de façon active dans les deux langues. Le droit des membres de la population à être servis dans la langue officielle de leur choix a préséance sur le droit des employés à travailler dans la langue officielle de leur choix.

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 montrent que les employés du SCC ont le sentiment de pouvoir travailler dans la langue de leur choix. Le SCC a approuvé et il est sur le point de mettre en place le Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles et le plan d'action 2008-2011 sur les langues officielles.

Les activités clés suivantes seront entreprises concernant les langues officielles :

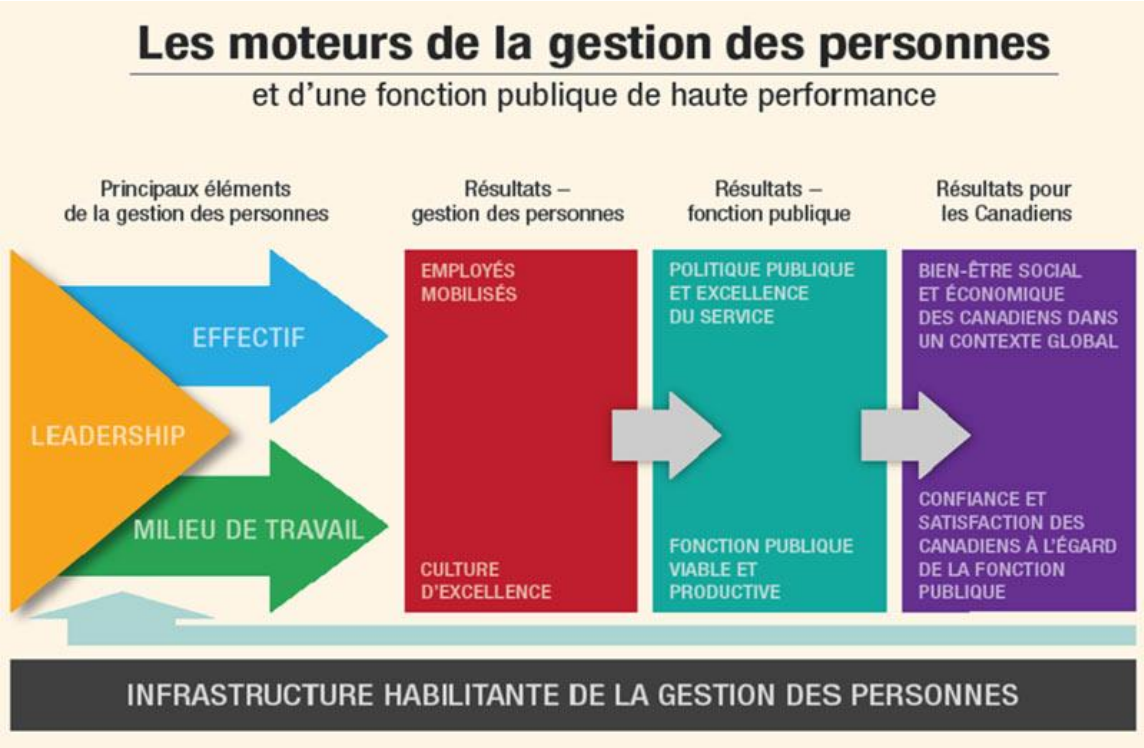
Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
Inclusion dans les accords de rendement des sous-commissaires et des commissaires adjoints de mesures de reddition de comptes concernant la visibilité accrue des langues officielles au SCC.	Un leadership et un engagement accrus de la haute direction dans la promotion des langues officielles au SCC.	L'amélioration des résultats obtenus dans les évaluations du SCT et du Commissariat aux langues officielles.	**Terminé** Les accords de rendement des cadres supérieurs du SCC comprennent les langues officielles en tant qu'engagement permanent.
Surveillance de la conformité avec les obligations relatives au service au public dans les deux langues officielles, à la langue de travail et à la participation équitable des francophones et des anglophones au lieu de travail.	Un nombre accru d'offres actives et d'affiches bilingues dans les bureaux de réception et les points de service.	L'amélioration des résultats obtenus dans les évaluations du SCT et du Commissariat aux langues officielles.	**En cours** Le plan d'action triennal du Service (2008-2011) est actuellement en place et est surveillé et mis à jour au besoin. La championne des langues officielles du SCC, soit la commissaire adjointe, Services de santé, supervise les initiatives, relève les lacunes et surveille les progrès de façon continue — en collaboration avec les responsables de la GRH. Les champions régionaux ont été désignés.

Activités clés	*Résultats*	*Mesurés par*	*État (en date de mars 2011)*
			Les résultats du bulletin de rendement du Commissariat aux langues officielles ont fait l'objet de discussions au niveau de la haute direction. Un plan d'action solide comprenant des mesures ciblées pour corriger les lacunes a été élaboré et est en cours de mise en œuvre.
Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication national sur les langues officielles afin de promouvoir la visibilité des langues officielles.	Une plus grande sensibilisation aux obligations en matière de langues officielles au SCC.	L'amélioration des résultats obtenus dans les évaluations du SCT et du Commissariat aux langues officielles.	**En cours** Un plan de communication, que l'on vise à harmoniser avec le plan d'action triennal existant, est en cours d'élaboration.

Stratégie de mesure de rendement

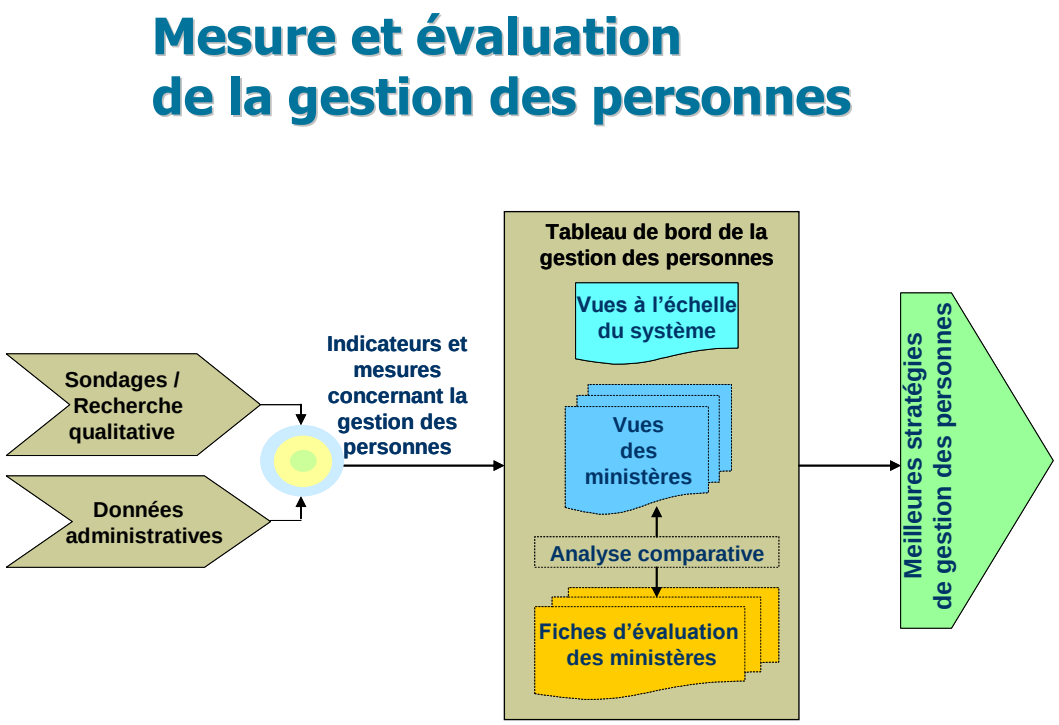
Les résultats attendus figurent dans les tableaux présentés à la fin de chacune des sections précédentes par rapport à chaque priorité du Plan stratégique. De plus, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor s'emploie à réaligner le système de mesure de la composante liée à la gestion des personnes afin de mieux appuyer les administrateurs généraux et les régimes ministériels de gestion des ressources humaines. Le SCC et les activités clés du Plan stratégique se conformeront à la mise en œuvre de ces nouvelles mesures.

La composante actuelle liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion sera remplacée. Il y aura huit indicateurs de rendement clés. On introduira des stratégies ministérielles de gestion des personnes accompagnées de nouveaux produits d'évaluation comme des tableaux de bord[21].



[21] Tel que présenté à la réunion du Conseil des ressources humaines de mars 2009.

On peut voir dans la figure ci-dessous les indicateurs et mesures qui se trouvent dans le tableau de bord de la gestion du personnel à la fonction publique.



Vers l’avenir

Le Service correctionnel du Canada est un organisme national qui contribue de façon importante à la sécurité publique des Canadiens grâce à un excellent système correctionnel. Le SCC contribue au maintien d’une société caractérisée par la justice, la paix et la sécurité en exécutant les peines imposées par les tribunaux, en assurant une garde sécuritaire et humaine et la surveillance des délinquants et en contribuant à la réadaptation des délinquants et à leur retour dans la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois par la prestation de programmes dans les établissements et dans la collectivité.

Le SCC puise sa force chez les professionnels et les personnes dévouées qui adoptent véritablement la devise « *Transformons des vies, protégeons les Canadiens* ».

Le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2009-2012* du SCC couvre une période riche en possibilités pour le SCC en raison d’un programme de changement important. Les priorités, les activités clés et les résultats escomptés décrits dans le plan visent à favoriser la réussite de ce changement important.

Il faudra un leadership vigoureux et un engagement soutenu pour relever les défis décrits dans le Plan stratégique afin que la fonction des ressources humaines devienne un véritable partenaire stratégique du système correctionnel. À cette fin, le Plan appuiera l’amélioration des services par l’établissement de relations et l’adoption d’une approche axée sur la clientèle. Il favorisera une amélioration des méthodes de travail et la mise en application de solutions novatrices à l’appui des activités. Le Plan prévoit des investissements dans notre ressource la plus précieuse, nos gens, pour permettre au SCC de relever les défis à venir et pour favoriser un milieu de travail positif et sain, où des vies sont changées et où les Canadiens sont protégés.

ANNEXE A

National*

Planification des RH de 2010-2011 — Exigences liées au groupe professionnel **CX**

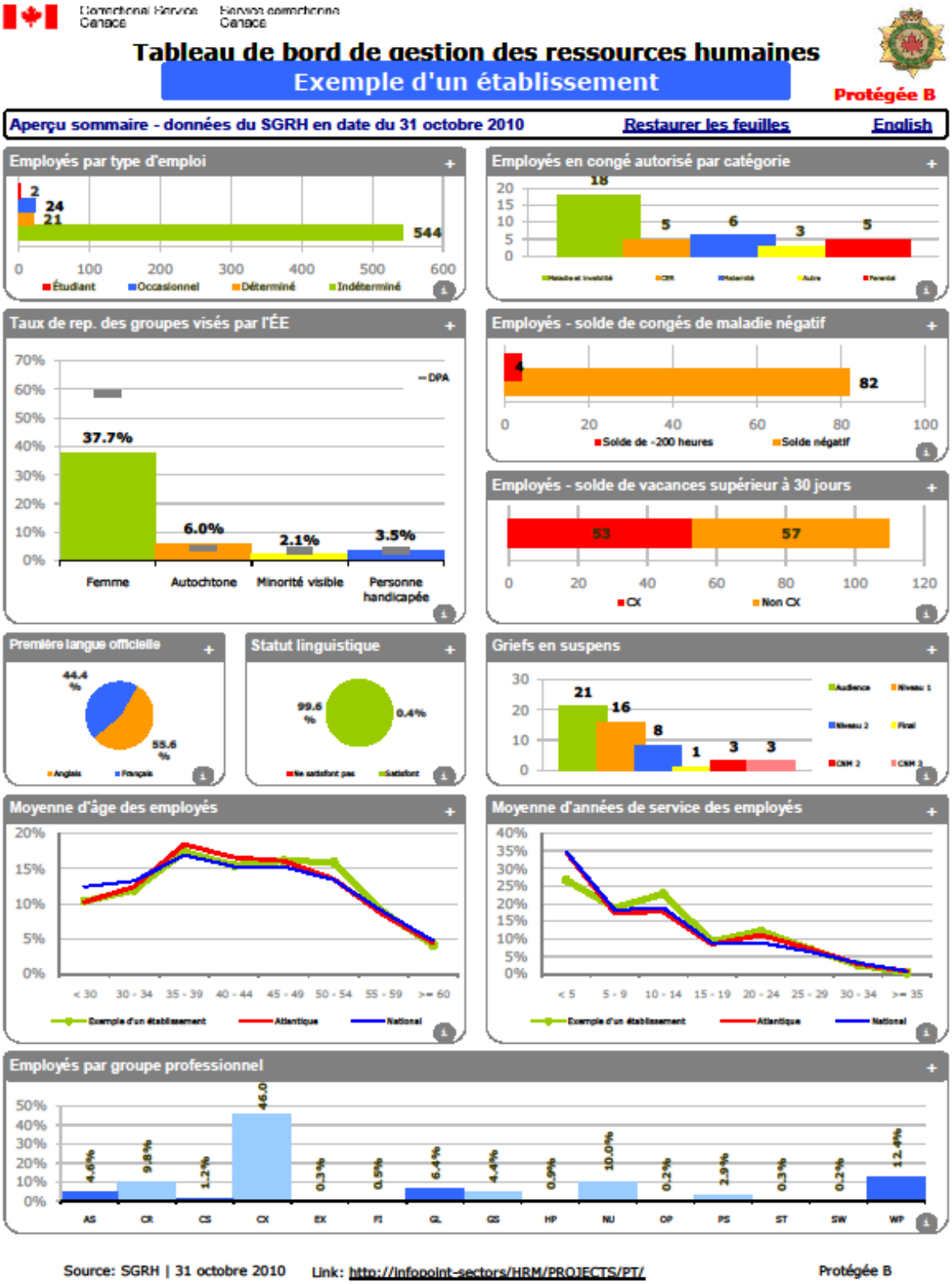
		CX-04	CX-02	CX-01	Total	
	Normes de déploiement	#	#	#	#	**A**
	Employés occupant des postes d'attache (propre poste)	#	#	#	#	**B**
Entrées	**Nominations par intérim/affectations d'employés ne faisant pas partie du groupe CX**	#	#	#	#	
	Nombre total d'entrées	#	#	#	#	**C**
Sorties	**Congé à long terme**	#	#	#	#	
	Autre congé à long terme (retour attendu)	#	#	#	#	
	Congé payé (p. ex. échange, formation linguistique, etc.)	#	#	#	#	
	Nominations par intérim/affectations à des postes ne faisant pas partie du groupe CX	#	#	#	#	
	Nombre total de sorties du groupe CX	#	#	#	#	**D**
N^bre^ moyen de sorties – 5 dernières années	**Nombre moyen annuel de départs à la retraite**	#	#	#	#	
	Nombre moyen annuel de congédiements	#	#	#	#	
	Nombre moyen annuel de promotions sortant du groupe CX	#	#	#	#	
	Nombre moyen annuel de départs	#	#	#	#	**E**
N^bre^ moyen – 5 dernières années	**Nombre moyen annuel de déploiements VERS d'autres régions**	#	#	#	#	
	Nombre moyen annuel de déploiements PROVENANT d'autres régions	#	#	#	#	
	Déploiement — Gain net ou perte nette**	#	#	#	#	**F**

Impact prévu pour 2010-2011

		CX-04	CX-02	CX-01	Total		PFC
	Normes de déploiement	#	#	#	#	**G**	
	Surplus prévu (+)/écart (-) = (B+C+D+E+F) - G	#	#	#	#	**H**	#
Considérations régionales	**Considérations régionales — Atlantique**	#	#	#	#		
	Considérations régionales — Québec	#	#	#	#		
	Considérations régionales — Ontario	#	#	#	#	**I**	#
	Considérations régionales — Prairies	#	#	#	#		
	Considérations régionales — Pacifique	#	#	#	#		
	Surplus total/écart = H-I	#	#	#	#	**J**	
***	**Exigences relatives au projet de loi C-25**	#	#	#	#	**K**	#
	Surplus total/écart (incluant C-25) = J-K	#	#	#	#		
	Exigences en matière d'embauche des employés du groupe CX	#					#

L'hypothèse liée au taux de réussite du PFC est de 16 sur 20.

ANNEXE B


Correctional Service Canada
Service correctionnel Canada
Tableau de bord de gestion des ressources humaines
Exemple d'un établissement
Protégée B
Aperçu sommaire - données du SGRH en date du 31 octobre 2010
Restaurer les feuilles
English
Employés par type d'emploi
2
24
21
544
0 100 200 300 400 500 600
Étudiant
Occasionnel
Déterminé
Indéterminé
Employés en congé autorisé par catégorie
18
5
6
3
5
Taux de rep. des groupes visés par l'ÉE
DPA
37.7%
6.0%
2.1%
3.5%
Femme
Autochtone
Minorité visible
Personne handicapée
Employés - solde de congés de maladie négatif
4
82
Solde de -200 heures
Solde négatif
Employés - solde de vacances supérieur à 30 jours
53
57
CX
Non CX
Première langue officielle
44.4 %
55.6 %
Anglais
Français
Statut linguistique
99.6 %
0.4%
Ne satisfont pas
Satisfont
Griefs en suspens
21
16
8
1
3
3
Audience
Niveau 1
Niveau 2
Final
CNM 2
CNM 3
Moyenne d'âge des employés
< 30
30 - 34
35 - 39
40 - 44
45 - 49
50 - 54
55 - 59
>= 60
Exemple d'un établissement
Atlantique
National
Moyenne d'années de service des employés
< 5
5 - 9
10 - 14
15 - 19
20 - 24
25 - 29
30 - 34
>= 35
Exemple d'un établissement
Atlantique
National
Employés par groupe professionnel
4.6%
9.8%
1.2%
46.0
0.3%
0.5%
6.4%
4.4%
0.9%
10.0%
0.2%
2.9%
0.3%
0.2%
12.4%
AS
CR
CS
CX
EX
FI
GL
GS
HP
NU
OP
PS
ST
SW
WP
Source: SGRH | 31 octobre 2010
Link: http://infopoint-sectors/HRM/PROJECTS/PT/
Protégée B