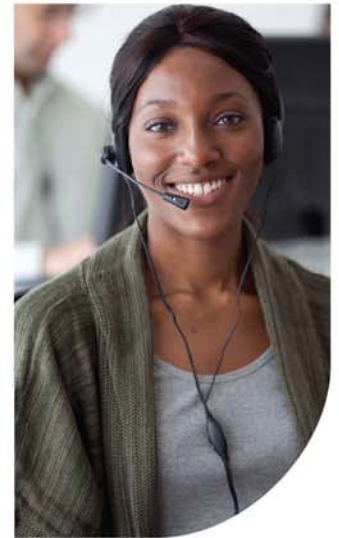


Résumé du Cadre de surveillance du Conseil de direction Évaluation du rendement 2013-2014



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

Canada

Table des matières

Introduction.....	3
Liste des attentes	4
Organisation de l'Agence.....	6
Administration de l'Agence	7
Gestion des ressources.....	10
Gestion des services	16
Gestion du personnel	17

Introduction

Le Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD) est un instrument de responsabilisation clé qui complète le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Il consiste en une liste précise d'attentes en matière de gestion qui abordent directement les responsabilités de surveillance accordées au Conseil de direction (Conseil) en vertu de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*.

Chaque année, le Conseil effectue une évaluation du rendement (évaluation) par rapport au CSCD, où les membres évaluent la capacité de gestion globale de l'Agence, précisent les secteurs où des efforts supplémentaires sont requis et discutent, avec les fonctionnaires de l'Agence, des prochaines étapes à franchir. Les « prochaines étapes » de l'évaluation façonnent la rédaction du chapitre du Conseil dans le Plan d'entreprise, des objectifs dans l'entente de rendement du commissaire, ainsi que des plans de travail du Conseil et des comités.

Le CSCD s'articule autour des cinq principaux secteurs de surveillance du Conseil, tels qu'ils sont décrits dans la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* : l'organisation de l'Agence; l'administration de l'Agence; la gestion des ressources; la gestion des services; et la gestion du personnel. Chaque secteur de surveillance s'articule ensuite autour des attentes du Conseil en matière de bonne gestion. Chaque attente est appuyée par des questions clés qui définissent les pratiques d'une bonne gestion et constituent un fondement pour l'évaluation de la gestion de l'Agence par le Conseil.

L'évaluation du Conseil par rapport au CSCD pour cette année est présentée aux pages suivantes. Chaque page présente l'attente, un résumé des éléments de preuve examinés, de même que l'évaluation et la cote du Conseil.

Conformément à l'approche fondée sur les risques qui a été adoptée pour le CSCD en 2011-2012, chaque année, le Conseil détermine les attentes qui, dans le contexte actuel, doivent être évaluées en priorité. Cette approche permet au CSCD d'être un document plus souple capable de s'adapter aux modifications apportées dans l'environnement ainsi qu'aux conditions fiscales.

Les principaux éléments des critères décisionnels relatifs à la sélection des attentes à évaluer comprennent les suivants : le degré ou le niveau de priorité précisé par le Conseil ou l'Agence; le niveau de risque à atténuer précisé pour l'attente; l'importance du changement environnemental concernant l'attente; et la question de savoir si l'attente est assujettie à des examens de suivi ou à des recommandations de vérification, et/ou à une version nouvelle et révisée de cadres, de stratégies ou de politiques. Les attentes choisies pour l'évaluation et leur cote au cours des trois dernières années sont indiquées dans le tableau suivant.

Cette année, la gestion des biens a été divisée en deux attentes : la gestion des biens et la gestion des locaux. La gestion des biens a été révisée afin de l'harmoniser avec le Cadre stratégique pour la gestion des biens et des services acquis. La gestion des locaux comprend

les grands projets liés aux locaux comme le Milieu de travail 2.0. De plus, les attentes relatives à la gestion du personnel ont été modifiées de façon à s'harmoniser avec les RH 2020 et le Plan stratégique de l'effectif de l'Agence. Les questions clés ont été modifiées en conséquence.

- Fort – Tous les éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil ou les dépassent et suggèrent un rendement fort continu.
- Acceptable – La plupart des éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil.
- Possibilité d'amélioration – Certains éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil. Des lacunes sont constatées.
- Attention requise – Aucun élément de preuve ne répond aux attentes du Conseil. Attention immédiate requise.

Liste des attentes

	Attente du CSCD	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Organisation de l'Agence	Gouvernance	Non évalué	Non évalué	Acceptable+
	Responsabilité interne	Fort	Non évalué	Non évalué
Administration de l'Agence	Gestion du risque	Non évalué	Non évalué	Non évalué
	Évaluation des programmes	Acceptable	Non évalué	Non évalué
	Vérification interne	Non évalué	Non évalué	Fort
	Développement durable	Non évalué	Fort	Non évalué
	Indicateurs de rendement de l'Agence	Possibilité d'amélioration	Acceptable	Non évalué
	Gestion du changement opérationnel	Sans objet	Acceptable+	Acceptable+
	Intégrité	Sans objet	Acceptable	Acceptable
Gestion des ressources	Gestion financière	Fort	Fort	Fort
	Gestion de projet	Non évalué	Fort	Non évalué
	Gestion des actifs	Non évalué	Non évalué	Fort
	Gestion des installations	Sans objet	Sans objet	Fort
	Approvisionnement	Non évalué	Non évalué	Fort
	Gestion de l'information (structurée)	Fort	Non évalué	Non évalué

	Attente du CSCD	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	Gestion de l'information (non structurée)	Possibilité d'amélioration	Possibilité d'amélioration	Possibilité d'amélioration
	Technologie de l'information (investissements)	Fort	Fort	Fort
	Technologie de l'information (Sécurité)	Acceptable	Acceptable	Non évalué
Gestion des services	Service	Acceptable	Acceptable	Non évalué
	Mesure du rendement du service	Non évalué	Non évalué	Acceptable
	Mécanisme de recours en matière de service	Fort	Non évalué	Non évalué
Gestion du personnel	RH – Leadership	Fort	Non évalué	Acceptable+
	RH – E	Acceptable	Acceptable	Fort
	RH --	Acceptable	Acceptable	Acceptable
	RH – Milieu de travail	Fort	Fort	Non évalué
	RH – Infrastructure	Sans objet	Sans objet	Non évalué

Organisation de l'Agence

Attente : Gouvernance – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'une structure de gouvernance appropriée et qu'on le mobilise sur les bonnes questions.

Critères d'évaluation

- La structure et les processus décisionnels de l'Agence sont efficaces.
- L'Agence mobilise efficacement le Conseil.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

La structure décisionnelle de l'Agence comprend des comités officiels où participent les sous-commissaires, le commissaire délégué et le commissaire, le Conseil de direction assurant la surveillance de ses secteurs de responsabilité en vertu de la Loi sur l'ARC. Ces structures ont donné lieu à une analyse rigoureuse et à des justifications établies pour les décisions au niveau de l'Agence. Elles veillent à ce que l'Agence tienne compte des répercussions collectives des décisions et qu'il existe une mobilisation appropriée aux niveaux les plus élevés pour les décisions ayant des conséquences stratégiques; en même temps, elles favorisent l'efficacité, grâce à la délégation appropriée des décisions opérationnelles. Les structures ont évolué – par exemple, par la création de nouveaux comités – afin de porter une attention particulière à des secteurs prioritaires comme l'intégrité.

Cote du Conseil : Acceptable +

Commentaire du Conseil

L'Agence devrait s'assurer que la structure de gouvernance favorise la présence d'une organisation souple et novatrice.

Administration de l'Agence

Attente : Vérification interne – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence possède une fonction de vérification interne efficace afin de garantir l'efficacité de son cadre de contrôle.

Critères d'évaluation

- L'approche en matière de planification de la vérification interne est appropriée.
- Les rapports de vérification interne sont objectifs, fiables et exacts.
- Le dirigeant principal de la vérification a assuré un suivi des plans d'action de la direction.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Lors d'évaluations externes de la fonction de vérification interne menées en 2006 et en 2011, l'ARC avait obtenu la cote la plus élevée : la conformité générale avec normes. L'Agence suit les pratiques énoncées dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes. La Charte de la vérification interne de l'ARC établit l'indépendance de la fonction de vérification interne et du poste de dirigeant principal de la vérification à l'ARC. Tous les plans d'action relatifs à la vérification interne font l'objet d'un suivi, au besoin, ainsi que d'un rapport à la haute direction. Dans le rapport de suivi présenté au Conseil en septembre 2013, 97 % des recommandations avaient été entièrement abordées ou se trouvaient au stade de la planification ou à un certain niveau de mise en œuvre. L'Agence mène aussi des examens où elle évalue rapidement des secteurs préoccupants précis.

Cote du Conseil : Fort

Attente : Gestion du changement opérationnel – Le Conseil doit s’assurer que l’Agence possède des processus visant à gérer et à mettre en œuvre ses changements opérationnels.

Critères d’évaluation

- Le programme de transformation est mis en œuvre.
- Des mécanismes de mesure sont en place afin de s’assurer que les résultats attendus sont atteints.
- Les activités opérationnelles de base sont maintenues pendant que le programme de transformation est exécuté.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

L’Agence a continué de gérer son programme de transformation à l’aide d’équipes de transformation spécialisées et d’une solide structure de gouvernance et d’établissement de rapports à l’échelle nationale, régionale et des directions générales. Des mécanismes d’établissement de rapports détaillés sont demeurés en place au cours de l’exercice 2013-2014, et le Conseil a reçu des mises à jour régulières sur l’état des initiatives de son ressort, notamment les activités à venir et les jalons récemment atteints. L’ARC réalisera les économies prévues dans le plan d’action de réduction du déficit (PARD) et l’Examen ciblé pour 2013-2014, et elle est en voie de réaliser des économies dans les années à venir. En date de novembre 2013, plus de 94 % de l’effectif touché par les situations de réaménagement des effectifs de 2012-2013 avait été absorbé, et l’Agence est en voie de poursuivre sa gestion efficace des changements en matière d’effectif. Le besoin souple demeure un défi.

Cote du Conseil : Acceptable +

Commentaire du Conseil

L’ARC a géré efficacement son récent programme de changement. L’environnement externe en rapide évolution présentera, pour l’Agence, le défi de maintenir le rythme de son programme de changement opérationnel.

Attente : Intégrité – Le Conseil doit s’assurer que l’Agence a instauré des mesures pour que l’intégrité fasse partie de ses activités et de son processus décisionnel.

Critères d’évaluation

- Les mesures visant à encourager et favoriser une culture d’intégrité sont prises.
- Les mesures de prévention, de surveillance, de détection et de gestion des atteintes à l’intégrité sont prises.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

L’intégrité est une priorité constante pour l’Agence. En 2013-2014, l’ARC a mis en œuvre un certain nombre d’initiatives destinées à garantir une culture d’intégrité, avec le soutien d’un solide processus de surveillance de la haute direction. À titre d’exemple, notons la publication d’une nouvelle version du Cadre d’intégrité de l’ARC; l’achèvement d’un examen de la vulnérabilité de l’intégrité; l’examen des instruments de politique en matière de sécurité d’entreprise et de mesures d’urgence; le renforcement des mesures relatives aux enquêtes de sécurité sur le personnel; l’examen et la clarification de la Politique sur les conflits d’intérêts; la création du Comité consultatif sur la protection et l’intégrité des données et du poste du chef de la protection des renseignements personnels; la mise à jour de la Charte des droits du contribuable; l’amélioration du Programme de contrôle des fraudes internes par la mise en œuvre d’une ligne-info anonyme; la création du Programme national de surveillance des pistes de vérification; l’amélioration de la surveillance et du contrôle des privilèges d’accès aux systèmes accordés aux employés au moyen du Projet de la gestion de l’identité et de l’accès; le renforcement du Programme des enquêtes internes; et la mise en œuvre des Renseignements d’entreprise et de l’assurance de la qualité, ayant pour but d’améliorer la qualité de vérification et les contrôles internes.

Cote du Conseil : Acceptable

Commentaire du Conseil

L’ARC a lancé un large éventail d’initiatives au cours de la dernière année dans le but de renforcer davantage l’intégrité. La direction de l’Agence aura pour priorité de les achever et d’en faire valoir les résultats.

Gestion des ressources

Attente : Gestion financière – Le Conseil doit veiller à ce que l'Agence dispose du cadre de contrôle approprié pour la gestion de ses ressources financières et qu'elle le suive.

Critères d'évaluation

- On fait preuve d'une saine gestion des pouvoirs financiers.
- Des processus et des contrôles internes sont en place afin de s'assurer que les impôts cotisés et perçus pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et d'autres intervenants sont déclarés de façon précise, complète et rapide.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

La dernière évaluation par le Conseil a été effectuée en 2012-2013 et la note obtenue était « Fort ». Les résultats préliminaires du Cadre de responsabilisation de gestion de 2013-2014 du Secrétariat du Conseil du Trésor ont été publiés et l'Agence a reçu la note « Acceptable ». Il s'agit de la note la plus élevée que l'on peut atteindre dans le cadre du programme du SCT.

Le cadre de contrôle de l'Agence comprend des fonctions de surveillance fournies par trois organismes principaux : le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Conseil de direction et le Bureau du vérificateur général. On s'assure ainsi d'une gestion financière saine et uniforme. Chaque année, l'ARC prépare des états financiers vérifiés qui sont inclus dans son Rapport annuel au Parlement. Le Conseil reçoit un tableau de bord sur la gestion des ressources tous les trimestres, ce qui facilite la surveillance de la gestion des ressources en fournissant des renseignements détaillés sur l'utilisation des ressources financières de l'ARC. Le processus solide de gestion des ressources de l'Agence a mis l'Agence en bonne position pour atteindre ses engagements en matière d'économies liés au budget de 2012-2013, tout en maintenant la capacité d'exécuter ses activités de base. Au sein de la communauté financière du gouvernement, l'ARC est reconnue en tant que leader et on lui demande souvent de faire part de ses pratiques exemplaires.

Cote du Conseil : Fort

Attente : Gestion des actifs – Le Conseil doit veiller à ce que l’Agence gère ses actifs et ses services acquis d’une façon qui améliore l’accès, la concurrence et l’équité, ce qui mène à la meilleure valeur pour l’Agence.

Critères d’évaluation

- Les décisions importantes concernant les actifs s'harmonisent avec les priorités de l’Agence.
- Les actifs de l’Agence sont sécurisés.
- Les cycles de vie des actifs sont gérés et les actifs sont éliminés d'une façon respectueuse de l’environnement. Des cibles et des points de repère sont en place afin d'effectuer l'évaluation de l'état physique, de la fonctionnalité, de l'utilisation et du rendement financier des actifs corporels et immobiliers.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

En 2012, l’ARC a créé le nouveau Comité d’examen et de surveillance des acquisitions, qui se compose d’un plus grand nombre de représentants de la haute direction et d’une fonction de surveillance de l’approvisionnement plus rigoureuse, en plus d’un processus décisionnel amélioré. Le Comité a pour mandat de veiller à ce que l’approvisionnement à risque et à valeur élevés de l’Agence soit effectué de façon équitable, ouverte et transparente, qu’il atteigne l’optimisation des ressources et qu’il soit harmonisé avec les priorités de l’Agence.

L’Agence gère ses actifs d’une façon qui permet de garantir une valeur optimale grâce à la mise en œuvre de changements de politique et de mesures de sécurité rigoureuses, ainsi qu’à la surveillance et au suivi des processus d’approvisionnement. Le total des éléments d’actif de l’ARC s’élève à 512 millions de dollars.

La sécurité des actifs est régie par un ensemble complet d’instruments de politique, d’une nouvelle sélection améliorée des employés et des entrepreneurs, d’une responsabilisation accrue pour les gestionnaires au moyen des instruments de politique et de nouveaux instruments de politique pour gérer le cycle de vie des actifs.

Cote du Conseil : Fort

Commentaire du Conseil

Bien que l’ARC ne détienne pas une grande quantité d’actifs, elle les gère bien.

Attente : Gestion des locaux – Le Conseil doit s’assurer que les locaux à bureaux et les espaces auxiliaires connexes sont fournis de façon efficace et répondent aux besoins de l’Agence.

Critères d’évaluation

- Les investissements des biens immobiliers se fondent sur les plans des installations à long terme, qui tiennent compte de l’orientation du gouvernement afin d’accroître l’efficacité et d’améliorer l’utilisation de l’espace
- Les investissements des biens immobiliers répondent aux priorités de programmes et opérationnelles de l’Agence, tout en intégrant des mesures efficaces de gestion du risque et de limitation des coûts.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Les décisions prises à l’égard des locaux sont étroitement harmonisées avec les priorités et les besoins de l’Agence, dont l’efficacité accrue, la gestion du risque et la limitation des coûts. L’Agence utilise les normes mises à jour du GC pour l’utilisation de l’espace, qu’elle intègre dans ses plans d’investissement en installations à long terme. D’ici la fin de l’exercice 2013-2014, l’empreinte de l’ARC devrait diminuer de 27 000 m², soit une économie de 12,5 M\$. Un cadre de gouvernance solide existe afin de s’assurer que les investissements en installations répondent aux priorités de programmes et opérationnelles de l’Agence.

Cote du Conseil : Fort

Attente : Approvisionnement – Le Conseil doit veiller à ce que les activités d’approvisionnement de l’Agence respectent les exigences législatives et des politiques, et qu’elles constituent une façon efficace et rentable d’acquérir les biens et services requis.

Critères d’évaluation

- Les activités d’approvisionnement entraînent le meilleur rapport coût-efficacité de l’investissement des montants déboursés.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Un Comité d’examen et de surveillance des acquisitions a été mis sur pied et l’administrateur supérieur des affaires financières en est membre. Les stratégies d’approvisionnement sont harmonisées avec les investissements de l’Agence et aucun enjeu d’ordre juridique ou d’appel devant le tribunal du commerce. L’outil d’approvisionnement électronique libre-service de l’ARC permet aux clients de passer des commandes directement auprès des fournisseurs, ce qui crée des économies et réduit le coût associé à la répétition de transactions. À l’heure actuelle, ces transactions d’approvisionnement électronique représentent 97,2 % du volume total des transactions à l’Agence. TPSGC ne dispose pas d’un outil et d’un processus d’approvisionnement électronique semblable. L’ASAF possède une délégation totale pour l’approvisionnement, ce qui signifie que les présentations au Conseil du Trésor ne sont pas requises pour les projets importants d’approvisionnement, ce qui permet ainsi à l’Agence de les achever plus rapidement que TPSGC. Le pouvoir de l’ARC permet de réduire les délais d’approvisionnement, car toutes les approbations connexes résident à l’ARC.

Des vérifications du Cadre de responsabilisation de l’approvisionnement et des contrats de fournisseurs ont été menées en 2012 et en 2013, respectivement, et n’ont permis de déceler que des secteurs mineurs d’amélioration. Tous les plans d’action issus de ces vérifications ont maintenant été mis en œuvre.

Cote du Conseil : Fort

Attente : Gestion de l'information (non structurée) – Le Conseil doit veiller à ce que l'Agence dispose de mesures pour que l'intégrité fasse partie de ses activités et de son processus décisionnel.

Critères d'évaluation

- L'orientation et les outils requis sont offerts aux employés afin de gérer l'information non structurée.
- Des mécanismes sont en place afin de veiller à une saine tenue des dossiers et à une utilisation efficace de l'information non structurée.
- Les plans et pratiques pour gérer l'information non structurée sont harmonisés avec les orientations stratégiques de l'ARC et du GC.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

En 2013-2014, l'Agence a mis à jour la Politique sur la gestion de l'information (GI) et le nouveau Cadre stratégique sur la gestion de l'information, a amélioré les renseignements offerts dans le centre de ressources de la GI, a offert des séances de formation sur la GI aux employés et a mis en œuvre un nouveau modèle d'entreposage des documents imprimés. En mai 2013, le site Web externe de l'ARC a été mis à jour afin de répondre à la nouvelle Norme sur la facilité d'emploi des sites Web du SCT. L'Agence amorcera également une transition vers GCDOCS, la solution normalisée de gestion des documents électroniques, en septembre 2014. L'Agence est harmonisée avec les orientations stratégiques de la GI du GC, même si la gestion de l'information non structurée demeure un défi pour tous les ministères.

Cote du Conseil : Fort

Commentaires du conseil

L'ARC se dirige vers la mise en œuvre de la solution de gestion des documents électroniques du gouvernement du Canada. Le Conseil reconnaît que la mise en place de cette initiative est assujettie à divers facteurs.

Attente : Technologie de l'information – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence planifie et investit de façon adéquate dans ses biens de TI pour veiller à ce qu'ils appuient l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

Critères d'évaluation

- La Stratégie de la TI soutient les orientations stratégiques de l'Agence.
- Le cadre de gouvernance de SPC veille à ce que les intérêts en matière de TI soient soutenus
- Les investissements relatifs à la TI sont bien gérés afin de maintenir la valeur et la transparence, tout en respectant les exigences opérationnelles actuelles et futures
- Les besoins et les attentes des utilisateurs sont intégrés à la définition des exigences de système.
- Le cadre de rendement de la TI est utilisé afin de cibler et de mettre en œuvre des possibilités d'amélioration.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Dans la Stratégie de l'ARC en matière de technologie de l'information (TI), on cible des priorités en matière de technologie de l'information pour les investissements. En 2013-2014, les priorités en matière de TI comprenaient l'élargissement des services électroniques, Services partagés Canada, la sécurité en matière de TI, les renseignements d'entreprise et l'analyse opérationnelle, la restructuration des systèmes de base, la mobilité accrue et les économies continues. L'ARC continue de veiller à l'adoption d'une approche axée sur le cycle de vie dans la gestion des investissements en TI, au moyen du Plan d'investissement dans les biens de la TI. Les intérêts de l'ARC en matière de TI demeurent bien appuyés par SPC, grâce au modèle de gouvernance à trois niveaux SPC-ARC. On a répondu à toutes les exigences en matière d'établissement de rapports indiquées dans le Rapport annuel au Parlement et dans les rapports trimestriels de l'ARC. Les progrès des initiatives de TI qui appuient les priorités stratégiques de la Stratégie de la TI font l'objet d'un suivi.

Cote du Conseil : Fort

Commentaires du conseil

L'Agence devrait continuer d'effectuer des comparaisons avec de tierces parties et de surveiller les progrès réalisés au moyen de solides indicateurs de rendement.

Gestion des services

Attente : Mesure du rendement des services – Le Conseil doit s’assurer que l’Agence possède des objectifs de rendement, qu’elle surveille le rendement pour des éléments clés de service et qu’elle possède une méthode appropriée pour mesurer le degré de satisfaction des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Critères d’évaluation

- Les normes et les objectifs de service sont respectés de façon uniforme.
- La satisfaction de la clientèle est mesurée afin de cibler des buts et des priorités en matière d’amélioration du service.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

L’ARC continue de bien réussir à l’égard de ses normes de service et rend compte du rendement à l’interne et à l’externe. L’Agence utilise plusieurs outils de mesure pour évaluer les attentes et les besoins des clients et de façonner la prestation de services et la satisfaction des clients, comme le Sondage d’entreprise annuel de l’ARC, les rapports de Profil des demandes de renseignements, les questionnaires de départ et sur la Réponse vocale interactive et les renseignements d’entreprise provenant des bases de données existantes. Les consultations sur la réduction de la paperasse et les plans d’action élaborés par la suite par les directions générales et l’Agence ont valu à l’ARC d’être reconnue dans deux budgets successifs.

Cote du Conseil : Acceptable

Commentaires du conseil

Le Conseil a constaté que l’Agence se sert efficacement de données des programmes pour compléter les renseignements disponibles sur les sondages. Il est important pour l’Agence de poursuivre sa gestion active des normes de service.

Gestion du personnel

Attente : Leadership – Le Conseil doit s’assurer que l’Agence possède les capacités et compétences de leadership requises afin de réaliser ses priorités opérationnelles et sa vision à long terme.

Critères d’évaluation

- Des mesures sont prises pour veiller à la relève des postes de leadership
- Des mesures sont prises pour recruter ou former les leaders nécessaires afin de répondre aux besoins opérationnels changeants

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

La planification de la relève de l'effectif de la direction est un processus bien établi à l'ARC, et plusieurs leaders de l'Agence sont formés à l'interne. Le Comité de gestion de l'Agence examine les plans de relève au moins une fois par année afin de veiller à ce que l'Agence demeure informée et préparée. Des discussions avec des successeurs potentiels ont lieu continuellement et un plan d'apprentissage et de perfectionnement est préparé pour ces derniers. Les données suggèrent qu'il existe un nombre important de successeurs potentiels pour la plupart des postes et, par conséquent, l'Agence est en bonne position pour répondre à ses besoins futurs en matière de leadership, en dépit du taux élevé d'admissibilité à la retraite au sein des cadres. L'ARC améliore ses programmes internes de perfectionnement en gestion de sorte qu'elle puisse continuer à former ses propres leaders.

Cote du Conseil : Acceptable +

Attente : Effectif représentatif – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence possède un effectif qui est représentatif de la population qu'elle dessert.

Critères d'évaluation

- Les besoins en matière d'effectif sont ciblés afin de répondre aux besoins opérationnels changeants et des stratégies complètes sont en place afin de pallier les lacunes.
- Des stratégies ciblées et efficaces sont en place afin de recruter les talents requis.

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Les taux de représentation pour les quatre groupes désignés d'équité en matière d'emploi – les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes – ont continué de dépasser leur disponibilité sur le marché du travail (DMT) respective à l'échelle de l'Agence. La Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) a décidé de ne pas effectuer de vérification du Programme d'équité en matière d'emploi de l'ARC en raison de l'analyse des effectifs positive de l'Agence. La CCDP continuera de surveiller les résultats de l'équité en matière d'emploi de l'ARC au moyen des rapports annuels soumis au SCT. La majorité des objectifs établis dans le Plan d'action de l'ARC sur les langues officielles pour 2013-2014 avaient été dépassés en date du 30 septembre 2013 dans les domaines de la langue de travail, du service au public et des services internes.

Cote du Conseil : Fort

Attente : Effectif qualifié et compétent – Le Conseil doit s’assurer que l’Agence possède l’effectif compétent et qualifié dont elle a besoin afin de réaliser ses priorités opérationnelles et sa vision à long terme.

Critères d’évaluation

- Des mesures sont en place afin de permettre le transfert des connaissances et des habiletés et de perfectionner les compétences techniques des employés en vue d’atteindre les priorités opérationnelles.
- Les programmes, les politiques et les processus de gestion des RH incitent un rendement élevé

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

Le Plan stratégique de l’effectif de l’Agence (PSEA) est le principal moyen de planification pour aider l’ARC à déterminer la façon dont l’effectif évoluera pour appuyer les demandes opérationnelles futures. Dans le PSEA de 2013-2014 à 2015-2016, on a présenté la vision RH 2020, qui décrit la façon dont l’Agence bâtira l’effectif et le milieu de travail de l’avenir. L’ARC a élaboré une stratégie de recrutement externe concertée afin de s’assurer d’être toujours en mesure de recruter des employés efficaces. Toutefois, les taux de recrutement externe continuent d’être touchés par les récentes restrictions budgétaires : en 2012-2013, le recrutement externe s’élevait à 115, et il est passé à 392 (jusqu’à présent) pour le présent exercice. Le Cadre de gestion des connaissances de l’ARC a été lancé en avril 2013 afin de s’assurer que l’Agence a une définition et une compréhension communes de la gestion des connaissances. Le cadre comprend également un outil d’autoévaluation de la gestion des connaissances afin d’aider les gestionnaires à évaluer leurs pratiques de gestion des connaissances actuelles. La DGRH est à élaborer un ensemble de stratégies de transfert des connaissances et des pratiques exemplaires afin de souligner les initiatives de transfert des connaissances actives et de permettre l’échange de renseignements dans toute l’Agence. Certains exemples dignes de mention comprennent le Forum national du renforcement des capacités techniques, le Programme de mentorat de la Direction générale de l’informatique et l’outil de formation en ligne Savoir-Faire. En avril 2013, des améliorations ont été apportées au Programme de gestion du rendement de l’ARC afin de simplifier le processus de gestion du rendement, de réduire le fardeau administratif et d’améliorer l’uniformité dans l’ensemble de l’ARC. Le Programme de gestion du rendement des EC a aussi été rationalisé afin d’assurer une orientation sur les priorités et les principaux dossiers, de modifier les exigences relatives à la rédaction des ententes de rendement afin d’y inclure les mesures de rendement obligatoires, et d’améliorer le formulaire d’entente et d’évaluation de rendement de façon à réduire le fardeau administratif.

Cote du Conseil : Acceptable

Commentaires du conseil

Le Conseil a noté que le recrutement stratégique doit constituer une priorité pour l’Agence