AU SERVICE DES CANADIENS
SERVING CANADIANS

IASAI

# Justice Canada

## Audit de la gestion des talents

*Rapport d'audit présenté au*
*Comité ministériel de vérification*
*Octobre 2015*

Services d'audit interne

*Approuvé par le sous-ministre durant la réunion du Comité ministériel de vérification du 8 octobre 2015*

Department of Justice Canada
Ministère de la Justice Canada
Canada

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit ;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2015

ISBN 978-0-660-03743-1

No de cat. J2-418/2015F-PDF

# Table des matières

1. Sommaire ..... 1
Introduction ..... 1
Points forts ..... 1
Points à améliorer ..... 2
Opinion d'audit et conclusion ..... 2
Réponse de la direction ..... 2
2. Énoncé de conformité ..... 3
3. Remerciements ..... 3
4. Contexte ..... 4
5. Objectif de l'audit ..... 5
6. Portée de l'audit ..... 5
7. Approche de l'audit ..... 6
8. Constatations, recommandations et plan d'action de la gestion ..... 6
8.1 Gouvernance et orientation stratégique ..... 7
8.2 Processus de planification ..... 14
8.3 Améliorations et rétroaction ..... 19
9. Opinion d'audit ..... 21
Annexe A – Critères d'audit ..... 22
Annexe B – Progrès signalés par le Secteur de la gestion ..... 23

# 1. Sommaire

## Introduction

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) définit la gestion des talents (GT) comme un processus qui permet de s'assurer que les employés sont affectés aux bons postes en fonction de leurs habiletés, de leurs compétences et de leur plan de carrière. À travers le dialogue, la rétroaction, le soutien professionnel et l'apprentissage adapté à chaque personne, chaque individu peut développer son plein potentiel, réaliser les priorités organisationnelles et contribuer à l'atteinte de l'excellence de la fonction publique dans l'ensemble.

L'objectif de l'audit était de fournir l'assurance que le ministère de la Justice (le Ministère) a des pratiques efficaces de GT en place pour attirer et maintenir en poste des employés, et assurer leur perfectionnement.

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) et les gestionnaires qui détiennent un pouvoir délégué se partagent la responsabilité de la GT. La DGRH met en pratique les principes de la GT en fournissant à la haute direction des conseils d'expert fondés sur des pratiques exemplaires. Les gestionnaires appliquent par la suite les principes de la GT dans l'ensemble du Ministère à l'appui des priorités organisationnelles.

Les tendances démographiques du Ministère reflètent celles du reste de la fonction publique. Environ 8 % de l'effectif existant est actuellement admissible à la retraite. Au cours des cinq prochaines années, ce chiffre devrait s'accroître pour atteindre 21 %. En raison de ces données démographiques et des dernières transformations organisationnelles, il est essentiel que le Ministère se concentre sur la gestion de ses talents par le biais de la planification des carrières, de la relève et de l'effectif. Cela est d'autant plus important lorsque l'on tient compte du fait que la plupart des professionnels du droit de la fonction publique effectuent toute leur carrière au sein du Ministère.

## Points forts

Le Ministère a des pratiques efficaces de GT en place, qui sont bien soutenues par la haute direction. Le Ministère a établi des priorités générales en matière de gestion de ressources humaines, ainsi qu'un cadre, un processus et des documents d'orientation en matière de GT, à l'intention du Ministère. Le Ministère consacre une part importante de son temps à la planification de la relève en évaluant des cadres supérieurs et en établissant une liste de successeurs potentiels pour les postes clés. De plus, le sous-ministre a souligné l'engagement du Ministère envers ses employés en ces périodes de transformation en investissant des ressources dans un programme de leadership personnalisé destiné aux cadres supérieurs du Ministère. Enfin, le Ministère a assuré une supervision importante de ses activités de GT. Les principaux organismes de gouvernance participent activement à l'examen et à la discussion de sujets liés à la GT, comme les processus et les cadres. Le sous-ministre a convoqué ses subordonnés directs à une retraite de deux jours et demi

en février 2015 qui visait à discuter d'éléments liés aux ressources humaines, dont des aspects de la GT comme la planification de la relève.

**Points à améliorer**

Nous avons cerné des possibilités d'amélioration. Par exemple, le Ministère pourrait bénéficier de l'élaboration d'une stratégie de GT qui définit l'approche pour réaliser les objectifs en matière de talents. De plus, le Ministère pourrait profiter de l'établissement de mesures de rendement permettant d'évaluer le succès de la stratégie. Le Ministère devrait également envisager de tirer profit des mécanismes de dotation de manière à maximiser l'utilisation de l'information recueillie grâce au processus de GT. Lors de la planification de l'effectif, le Ministère devrait se concentrer davantage sur les compétences des employés et cerner les pénuries de main-d'œuvre possibles. Il est également important pour le Ministère de surveiller les taux d'achèvement des plans d'apprentissage et de perfectionnement (PAP), ce qui peut contribuer à favoriser l'engagement des employés.

**Opinion d'audit et conclusion**

À mon avis, le Ministère a des pratiques efficaces de GT en place pour attirer et maintenir en poste des employés, et assurer leur perfectionnement. Les organismes de gouvernance principaux du Ministère assurent une gouvernance efficace et active des activités de GT et de planification de la relève, qui sont dirigées par la DGRH et exécutées par les gestionnaires dans l'ensemble du Ministère. L'engagement de divers intervenants internes ainsi qu'une définition et une communication claires des rôles et des responsabilités contribuent à des résultats positifs.

Parmi les possibilités on retrouve l'élaboration d'une stratégie de GT et de mesures de rendement, l'amélioration des processus de planification de l'effectif et la mise en place de mécanismes permettant le suivi des taux d'achèvement des PAP.

**Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec les recommandations dans le présent rapport.

La direction est d'accord avec les constatations de l'audit, elle a accepté les recommandations présentées dans le présent rapport, et elle a élaboré un plan d'action de la gestion afin d'y répondre. Ce plan a été intégré au rapport.

La mise en place du plan d'action de la gestion est une responsabilité partagée entre les gestionnaires qui détiennent un pouvoir délégué qui assument la responsabilité de la GT et la DGRH servirait de catalyseur.

## 2. Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, l'audit est conforme aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme d'assurance de la qualité et de l'amélioration.

Soumis par :

| | |
|---|---|
| Inanc Yazar, CPA CGA, CIA, CRMA<br>Dirigeante principale de la vérification<br>Ministère de la Justice Canada | Date |

## 3. Remerciements

La dirigeante principale de la vérification désire remercier l'équipe d'audit et toutes les personnes qui ont contribué à cette mission, dont notamment les employés de la Direction générale des ressources humaines qui ont partagé leurs idées et commentaires dans le cadre de cet audit.

## 4. Contexte

La gestion des talents (GT) fait référence au processus visant à attirer, à former et à intégrer de nouveaux employés, ainsi qu'à la formation et au maintien en poste des employés existants. Les principaux aspects de la GT au sein d'une organisation sont notamment le recrutement, la gestion du rendement, le développement du leadership et la planification de l'effectif.

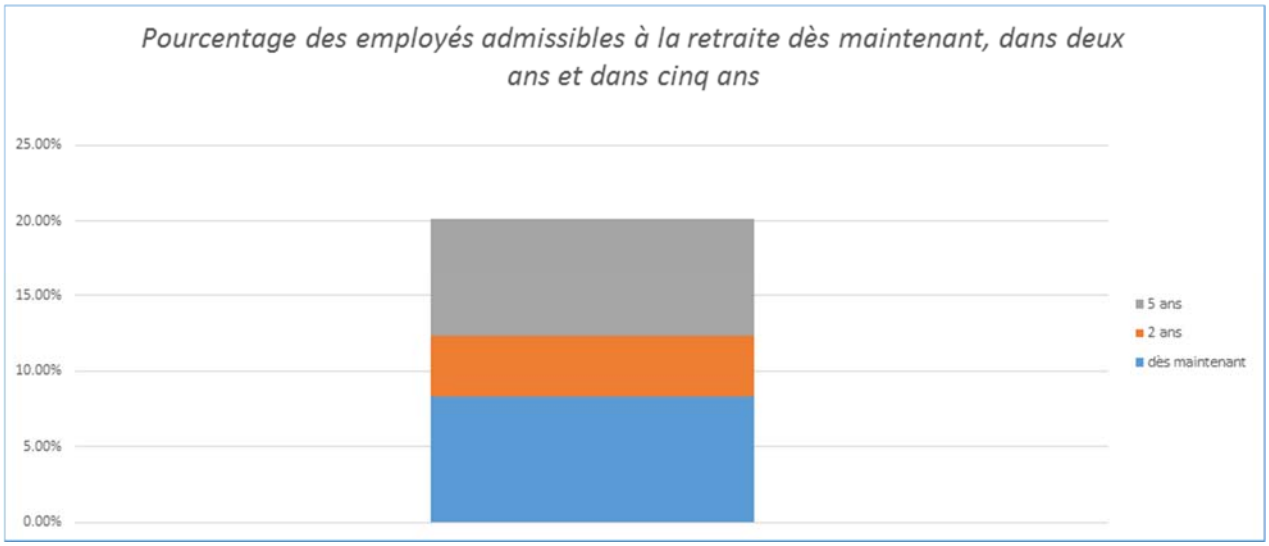
Au ministère de la Justice (le Ministère), la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et les gestionnaires qui détiennent un pouvoir délégué se partagent la responsabilité de la GT. La DGRH soutient la haute direction en lui fournissant des conseils d'expert fondés sur des pratiques exemplaires. Ces renseignements sont par la suite communiqués aux gestionnaires dans l'ensemble du Ministère qui mettent en pratique les principes de la GT à l'appui des priorités ministérielles.

Le seul avantage concurrentiel durable que possède une organisation est ses employés. Les talents doivent être considérés comme une ressource rare et pour parvenir à avoir les bons employés affectés aux bons postes, l'organisation doit examiner ses besoins à long terme et élaborer un plan qui lui permet de répondre à ces besoins.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) définit la GT comme un processus qui permet de s'assurer que les employés sont affectés aux bons postes en fonction de leurs habiletés, de leurs compétences et de leur plan de carrière. À travers le dialogue, la rétroaction, le soutien professionnel et l'apprentissage adapté à chaque personne, chaque individu peut développer son plein potentiel, réaliser les priorités organisationnelles et contribuer à l'atteinte de l'excellence de la fonction publique dans l'ensemble.

L'effectif vieillissant aura des répercussions importantes sur l'ensemble de la fonction publique. En 2012, 50 % des fonctionnaires étaient âgés de 45 ans et plus. Selon des données publiées récemment par le SCT, près de 20 % de l'effectif du gouvernement du Canada en 2014 était âgé de 55 ans et plus.

Les tendances démographiques du Ministère reflètent celles du reste de la fonction publique. Environ 8 % de l'effectif existant est actuellement admissible à la retraite. Au cours des cinq prochaines années, ce chiffre devrait s'accroître pour atteindre 21 %.




En raison de ces données démographiques et des dernières transformations organisationnelles, il est essentiel que le Ministère se concentre sur la gestion de ses talents par le biais de la planification des carrières, de la relève et de l'effectif. Cela est d'autant plus important lorsque l'on tient compte du fait que la plupart des professionnels du droit de la fonction publique effectuent toute leur carrière au sein du Ministère. Les principes de la GT peuvent contribuer à améliorer le rendement organisationnel de diverses façons, notamment par le transfert de connaissances juridiques en lien avec les services de contentieux, consultatifs et législatifs aux successeurs ayant les talents appropriés. Ainsi, l'identification et l'inclusion adéquate des successeurs dans les processus de GT sont des aspects cruciaux pour parvenir à maintenir le rendement ministériel futur.

Le Ministère cherche à obtenir une rétroaction de la part des employés sur les activités de GT et y répond. C'est ainsi que le Ministère peut améliorer ses pratiques de GT de manière à soutenir ses objectifs stratégiques.

## 5. Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était de fournir l'assurance que le Ministère a des pratiques efficaces de GT en place pour attirer et maintenir en poste des employés, et assurer leur perfectionnement.

## 6. Portée de l'audit

La portée de l'audit était d'évaluer les pratiques de GT en place pour l'exercice 2014-15 et d'examiner comment le Ministère avait développé davantage le processus de GT dont le mandat lui avait été confié par le SCT.

Le travail sur le terrain s'est déroulé dans la région de la capitale nationale d'avril 2015 à juin 2015.

## 7. Approche de l’audit

L’équipe d’audit s’est acquittée de son mandat dans le respect de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Les responsables de l’audit ont eu recours à diverses techniques, notamment à une évaluation des risques de l’entité vérifiée, à des entrevues, à l’examen des dossiers, de même qu’à l’examen et à l’analyse des documents et de l’information.

## 8. Constatations, recommandations et plan d’action de la gestion

Cette section contient les constatations et les recommandations qui découlent des travaux d’audit. Même si l’audit s’est déroulé en fonction des éléments d’enquête et des critères d’audit recensés à la phase de planification, le présent rapport s’articule autour des principaux thèmes suivants :

- *Gouvernance et orientation stratégique*
- *Processus de planification*
- *Améliorations et rétroaction*

Pour une liste de critères d’audit, veuillez vous référer à l’annexe A.

## 8.1 Gouvernance et orientation stratégique

| | |
|---|---|
| **Constatation 1 :** | *Des thèmes portant sur la GT sont régulièrement présentés au Comité de gestion (CG), mais la stratégie ministérielle de GT et les mesures de rendement connexes n'ont pas encore été établies ni communiquées.*<br><br>*De plus, les ressources et les efforts consacrés à la GT pourraient davantage être mis à profit si les marges de manœuvre accordées à l'administrateur général par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique étaient prises en considération.* |
| **Lien à :** | Gouvernance |

Le Ministère modifie son modèle de prestation de services afin de répondre au principe directeur du gouvernement du Canada visant à améliorer la prestation des services et l'optimisation des ressources. Cet environnement de changement et de renouvellement justifie une stratégie de GT qui aidera le Ministère à mettre en place les talents nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques propres aux besoins actuels et futurs (ou changeants) de l'organisation. Les mesures de rendement appuient la stratégie en fournissant aux cadres supérieurs des éléments probants pour mesurer la réussite. Compte tenu de l'importance stratégique de la GT, la surveillance de la haute direction est attendue en vue de satisfaire aux besoins opérationnels changeants du Ministère.

La gouvernance et l'orientation stratégique du Ministère comportent plusieurs volets clés. Il s'agit notamment de la surveillance, des rôles, des responsabilités, des priorités stratégiques et de l'harmonisation des principes avec les besoins en GT.

Surveillance

Le Ministère reconnaît la GT comme une priorité ministérielle. Cette reconnaissance est clairement harmonisée avec les principes mis en évidence dans Objectif 2020, comme la mise sur pied d'un effectif efficace orienté vers les résultats adoptant les nouvelles méthodes de travail. Par conséquent, les comités supérieurs du Ministère, soit le CG et le Conseil exécutif (CE), assurent une surveillance active à l'égard de la GT. Par exemple, au cours de l'exercice 2014-15, plus de la moitié des réunions du CG comportaient des sujets liés à la GT. En outre, une retraite annuelle de deux jours et demi du CE a été convoquée par le sous-ministre en février 2015 pour examiner la gestion du rendement, la planification de la relève et la GT. L'accent était mis sur les employés des groupes EX (Direction) et LC (Gestion du droit) ainsi que certains niveaux du groupe LP (Praticien du droit). Les discussions incluaient plusieurs points, dont l'état de préparation des successeurs potentiels pour les postes clés dont les risques d'inoccupation sont élevés à court terme au sein du Ministère. En conséquence, le Ministère a fait preuve d'une bonne surveillance de la GT.

Rôles et responsabilités

Les examens des documents de même que les entrevues avec les représentants ministériels ont indiqué que les rôles et les responsabilités sont établis et communiqués à l'échelle du Ministère. Par exemple, les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs concernant les activités de GT pour les employés des groupes EX et LC, de même que des niveaux 4 et 5 du groupe LP, sont établis et communiqués aux cadres supérieurs dans des listes de vérification et des dossiers de présentation. De plus, un document sur le cadre de GT concernant les employés de groupe et de niveau LP-01 à LP-03 et les autres employés ne faisant pas partie du groupe de la direction décrit expressément les rôles et les responsabilités des gestionnaires, des employés, des comités d'examen organisationnels et des comités d'examen ministériels.

Priorités stratégiques et principes

Comme il a été mentionné précédemment, la GT constitue une responsabilité partagée entre la DGRH et les gestionnaires des autres portefeuilles, secteurs et bureaux régionaux. La DGRH est le catalyseur stratégique pour l'obtention des résultats souhaités à l'égard de la GT du Ministère. Par conséquent, elle est responsable de l'établissement d'une stratégie de GT, de mesures de rendement, d'outils et de conseils au moyen d'une approche collaborative. En parallèle, les gestionnaires sont responsables de la gestion des activités quotidiennes de GT. Ils réalisent des activités de planification de la relève et de gestion des connaissances en fonction de leur maîtrise des modèles opérationnels et des talents disponibles. En outre, les gestionnaires relèvent les forces et les faiblesses des employés en vue de cibler les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement essentielles qui permettront de développer et de maintenir les compétences pertinentes.

L'atteinte des objectifs stratégiques dépend directement de la mobilisation des talents adéquats, tout particulièrement dans les environnements de transformation continue. Les pratiques exemplaires de l'industrie indiquent que les talents peuvent autant représenter un facteur clé qu'un obstacle dans l'atteinte d'objectifs opérationnels, particulièrement en période de changement. C'est pourquoi l'on s'attend à ce qu'une stratégie de GT indique la voie à suivre et harmonise les talents ministériels avec les objectifs stratégiques.[1] Le Ministère a préparé un document d'orientation et un cadre sur la GT qui sont conformes à la politique du Conseil du Trésor en vue de communiquer des renseignements principaux, comme les rôles et les responsabilités. De plus, le Ministère a dressé un plan des ressources humaines qui décrit les priorités générales en matière de gestion de ressources humaines, dont le bien-être en milieu de travail et les résultats attendus. Ces sujets, y compris le processus de GT, ont également été communiqués aux membres du CE et du CG afin qu'ils en discutent et formulent leurs commentaires. En outre, des renseignements concernant les progrès signalés par le Secteur de la gestion relatifs aux éléments du cadre de GT sont présentés dans l'annexe B. Bien que des sujets liés à la GT fassent l'objet de discussions lors de réunions du CE et du CG, aucune stratégie de GT n'a officiellement été établie et communiquée à tous les intervenants. La stratégie présenterait aux intervenants l'état final souhaité à l'égard des

[1] The Talent Management Handbook, pages 322 et 455.

talents ainsi que la culture organisationnelle s'harmonisant avec la vision ministérielle, les objectifs stratégiques et les principes d'Objectif 2020. La connaissance de l'état final souhaité permettra aux intervenants de travailler en vue de l'atteinte d'un but commun et de mesurer la réussite en élaborant des mesures de rendement et des objectifs clés. En plus d'une stratégie ministérielle de GT s'harmonisant avec l'orientation stratégique, le Ministère bénéficierait de l'établissement de mesures de rendement pour mesurer l'efficacité de la stratégie de GT. Ensemble, ces outils serviraient de feuille de route pour les consultations et les examens collectifs continus des comités ministériels supérieurs pour promouvoir les discussions stratégiques collaboratives et favoriser l'apport de correctifs en cours de route au besoin.

Harmonisation des principes avec les besoins en gestion des talents

À titre d'entité centrale pour la prestation de services juridiques au gouvernement du Canada, le Ministère emploie tous les professionnels du droit du gouvernement du Canada. Les employés des groupes LC et EX ainsi qu'un petit nombre d'employés du groupe LP sont assujettis aux évaluations et aux considérations du processus de GT du Ministère. Le processus inclut la participation des niveaux LC/EX-01 et LC/EX-02 dans le cadre d'un programme de développement du leadership, un sujet qui sera abordé plus en profondeur dans la prochaine section du présent rapport. Compte tenu du modèle de prestation de services du Ministère et du volume considérable d'efforts et de ressources investis par la haute direction à l'égard du processus de GT, il serait avantageux pour le Ministère d'étudier, avec la Commission de la fonction publique (CFP), d'autres mécanismes de nomination appuyant la prise de décisions en matière d'avancement professionnel dans le cadre du processus de GT. Par exemple, le paragraphe 30(4) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* stipule bien que la CFP n'est pas tenue de prendre en compte plus d'une personne pour faire une nomination fondée sur le mérite. Ce pouvoir est délégué à l'administrateur général du Ministère et peut servir d'éventuel cadre de discussion avec la CFP.

La stratégie, les mesures de rendement et l'étude d'autres mécanismes de dotation n'ont pas encore été établies étant donné que la GT est une priorité ministérielle récente. Pour 2015-16, la GT a été qualifiée de priorité ministérielle de base en vue de maintenir le dynamisme de la transformation opérationnelle du Ministère et d'appuyer d'autres initiatives pangouvernementales.

L'absence d'une feuille de route pour définir clairement la stratégie de GT et ses mesures correspondantes de la réussite peut nuire à la capacité du Ministère de tirer profit stratégiquement de ses talents en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques. En outre, dans le cadre du processus ministériel de GT, les ressources et les efforts consacrés au perfectionnement des employés du Ministère risquent de ne pas être optimisés si les marges de manœuvre accordées à l'administrateur général par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ne sont pas considérées.

| Recommandation 1 | Plan d'action de la gestion |
| --- | --- |
| a. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances, en collaboration avec les subordonnés directs, élabore une stratégie ministérielle de GT pour définir clairement l'état final souhaité de même que la culture organisationnelle s'harmonisant avec la vision ministérielle et les principes d'Objectif 2020.<br><br>b. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances établisse des mesures de la GT en vue de mesurer la réussite de la stratégie. | Depuis plusieurs années, le Ministère dispose d'une stratégie et d'un plan des ressources humaines. Le Plan de gestion des ressources humaines de 2013-16 du Ministère indique clairement que la GT est une priorité principale des ressources humaines. La GT et la planification de la relève ont été deux domaines d'intérêt au cours des dernières années pour les cadres supérieurs du groupe LP et les collectivités EX et LC.<br><br>Au cours des trois dernières années, de nombreuses présentations ont été faites d'abord au Comité stratégique des ressources humaines et, plus récemment, au CG en vue de faire approuver le cadre et l'approche ministériels en matière de GT, et de fournir des outils pour appuyer la haute direction quant à la réalisation de ses responsabilités par rapport à la GT et à la planification de la relève. Cette priorité a depuis été renforcée davantage grâce à l'introduction de la nouvelle *Directive sur la gestion du rendement* du Conseil du Trésor, laquelle élargit la GT au-delà des cadres supérieurs à tous ceux dont le rendement a été évalué et jugé d'un niveau supérieur. L'introduction de l'application de gestion du rendement de la fonction publique (GRFP) permet d'appuyer une GT plus vaste au sein de l'organisation. En outre, des lignes directrices concernant les comités d'examen ont été élaborées et communiquées, ce qui réaffirme les rôles et les responsabilités des comités d'examen organisationnels et ministériels en ce qui a trait à la gestion du rendement et à la GT, y compris la planification de la relève. Les ententes de rendement des groupes LC et EX contiennent également un engagement et des mesures de rendement connexes en ce qui a trait à la GT et à la gestion du rendement. |

| | |
|---|---|
| | En s'appuyant sur ce qui précède et sur le cadre de planification de la relève du Ministère, qui a été approuvé par le CE en mai 2013 en vue de soutenir les activités de planification de la relève et de GT intégrées, ainsi que les cadres de GT et de gestion du rendement du BDPRH, la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances fera ce qui suit :<br><br>1. Faire participer la haute direction à une discussion en vue d'élaborer un document intégré qui décrit une stratégie de GT. La stratégie décrira l'état final de la GT ainsi que l'approche de transformation de l'état actuel des talents à l'état final. Le document intégré présentera les éléments actuels de la GT qui appuient la stratégie de GT.<br><br>2. Des mesures et des objectifs de rendement clés seront également élaborés. Cela peut être appuyé davantage en faisant ce qui suit :<br><br>2.1. Établir des exigences opérationnelles pour évaluer la fonctionnalité du système de sorte que les technologies existantes puissent être mises à profit pour appuyer les mesures de rendement;<br><br>2.2. Faire participer le BDPRH aux discussions sur le Système de la gestion des talents des cadres supérieurs (SGTCS) et sur l'application de GRFP du point de vue de la production de rapports afin de déterminer la façon dont les systèmes pourraient être mis à profit pour appuyer nos besoins ministériels, le cas échéant. |
| **Bureau de première responsabilité :** | Sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances |
| **Date d'échéance :** | Mesure 1 – T2 2016-17<br>Mesure 2 – T3 2016-17 |

| Recommandation 2 | Plan d'action de la gestion |
| --- | --- |
| Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances explore d'autres mécanismes qui permettront de simplifier davantage les mesures de dotation pour conserver et développer les talents, en tirant parti des marges de manœuvre accordées à l'administrateur général par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. | Au cours de la dernière année, la DGRH a pris de plus en plus de mesures pour simplifier les processus de dotation en conseillant à la haute direction de tenir compte des renseignements sur la GT au moment de pourvoir à ses postes (p. ex., l'examen des listes des employés prêts à occuper un autre poste et prêts à être promus avant d'afficher les possibilités d'emploi).<br><br>Les gestionnaires qui détiennent un pouvoir délégué continuent à exercer leurs pouvoirs et à se prévaloir des flexibilités qui leur sont offertes en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Dans la mesure du possible, l'on procède à des processus de nomination non annoncés et l'on utilise des renseignements sur la GT afin d'appuyer les justifications des nominations non annoncées, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.<br><br>La CFP apporte actuellement des changements à son cadre de nomination, ce qui pourrait également offrir encore plus de souplesse relativement à la mise à profit des renseignements sur la GT pour simplifier les mesures de dotation. Le Ministère veillera à ce que cette souplesse soit utilisée de façon appropriée en fonction du contexte général et des besoins opérationnels.<br><br>Compte tenu de ce qui précède :<br><br>La sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances va :<br><br>1. Demander des conseils au BDPRH sur l'utilisation acceptable des renseignements concernant la GT afin de déterminer quelle souplesse supplémentaire peut être obtenue (p. ex., simplifier le processus d'évaluation |

| | |
|---|---|
| | en mettant à profit les renseignements dans le SGTCS).<br><br>2. Consulter d'autres ministères au sujet de l'utilisation des renseignements sur la GT dans les processus de dotation et explorer la viabilité des projets pilotes pour certains types de processus de dotation (p. ex., documenter les nominations intérimaires). La DGRH fera la promotion de l'utilisation des renseignements sur la GT recueillis à partir des questionnaires sur la GT et des exercices de planification de la relève auprès des gestionnaires relevant directement du sous-ministre sur une base semestrielle. |
| **Bureau de première responsabilité :** | Sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances |
| **Date d'échéance :** | T4 2015-16 |

## 8.2 Processus de planification

| | |
|---|---|
| **Constatation 2 :** | *Le Ministère s'affaire activement à la planification de la relève. Cependant, le processus de planification de l'effectif du Ministère ne permet pas d'obtenir les renseignements généraux souhaités sur la planification de l'effectif pour la prise de décision.*<br><br>*Des pratiques organisationnelles sont établies afin d'effectuer la planification de la relève intégrée.* |
| **Lien à :** | Gestion des risques et contrôle |

Comme mentionné précédemment, l'Objectif 2020 préconise un effectif compétent et productif en raison de l'évolution démographique. Dans ce contexte, la planification de l'effectif est essentielle afin de s'assurer que les employés du Ministère possèdent les compétences requises pour atteindre les objectifs et s'adapter à l'évolution démographique.

Le Ministère s'engage à offrir d'excellents services juridiques et à maintenir en place une équipe de direction à haut rendement en mettant l'accent sur de nouvelles compétences essentielles à un contexte organisationnel dynamique. Le sous-ministre a souligné son engagement envers l'apprentissage et le renouvellement en investissant des ressources considérables dans le cadre du programme de leadership pour les cadres supérieurs des niveaux LC/EX-01 et LC/EX-02. L'objectif du programme était de permettre aux cadres d'acquérir les compétences nécessaires pour la mise en œuvre des initiatives de changement et appuyer les priorités en matière de transformation du Ministère. Depuis l'hiver 2014, ce programme a donné lieu à six cohortes anglophones et trois cohortes francophones d'environ 25 participants chacune.

Le Ministère s'apprête à lancer un nouveau programme de leadership pour les cadres supérieurs des niveaux LC/EX-03. À compter de l'automne 2015, ce nouveau programme permettra de répondre aux besoins en matière de croissance des directeurs principaux et des directeurs généraux au sein du Ministère. Le programme a comme objectif de définir la culture organisationnelle souhaitée et de favoriser les réflexions sur le style de leadership, la prise de conscience et la gestion de la transition, en harmonie avec les compétences en leadership des hauts fonctionnaires de la fonction publique.

Dans un environnement en perpétuel changement, la planification de l'effectif est primordiale afin d'assurer l'excellence des services juridiques rendus.

<u>Planification de la relève</u>

Le Ministère déploie des efforts considérables pour faire avancer les pratiques de planification de la relève. La DGRH a rédigé des directives détaillées pour aider les employés et les gestionnaires du Ministère à planifier la relève. En 2014-15, les employés des groupes EX et LC ont rempli un questionnaire sur la GT pour autoévaluer leurs compétences en leadership (p. ex., les principales forces et les points à améliorer). De plus, ce questionnaire a permis de recueillir des renseignements

sur les aspirations professionnelles, les affectations éventuelles dans d'autres régions et la planification de retraite.

Les gestionnaires des employés des groupes EX et LC ont eux aussi rempli et revu le questionnaire sur la GT afin de fournir des renseignements sur les forces et les faiblesses des employés, les employés pouvant être promus, l'importance des postes et les risques d'inoccupation connexes.

Chaque portefeuille, secteur et région a élaboré des plans de relève organisationnels pour leur organisation respective conformément aux directives proposées par la DGRH qui soulignent les éléments clés de la planification de la relève comme les connaissances et les compétences en leadership requises pour pourvoir aux postes essentiels.

Ces plans ont servi de base aux discussions qui ont eu lieu lors de la retraite du CE et au cours desquelles des renseignements précis ont été validés. À la lumière de ces discussions, la DGRH a élaboré un plan de relève ministériel. De plus, le Ministère a été en mesure d'intégrer le processus de planification de carrière dans son processus de planification de la relève. Les renseignements concernant les aspirations professionnelles des employés ont été pris en considération lors de la prise de décision. Par exemple, même si un employé est prêt à recevoir une promotion, sa candidature ne sera pas retenue pour un bureau régional si ce dernier préfère demeurer dans la région de la capitale nationale.

Il a été signalé que le processus de planification de la relève s'appliquera également aux employés dont le niveau est inférieur au niveau EX, à mesure que les activités de la GT leur sont offertes.

Plan des ressources humaines

Le gouvernement du Canada met l'accent sur l'embauche d'employés adéquats pour le présent et l'avenir. Dans cette lancée, le Ministère poursuit les efforts de transformation afin d'appuyer la vision du gouvernement du Canada en matière de renouvellement de l'effectif. Les besoins changeants des clients et les tendances transforment la profession juridique au Canada, ce qui comprend le développement de nouvelles compétences et méthodes de travail pour les nouveaux domaines.

La planification de l'effectif est un exercice qui appuie la planification des ressources humaines en déterminant les compétences requises pour atteindre les objectifs du Ministère. La section 2 du Plan intégré des activités du Ministère définit les priorités, les stratégies, les mesures de rendement et le progrès en matière de ressources humaines. Cependant, les priorités en matière de ressources humaines portent uniquement sur les besoins de dotation en personnel propres à certains groupes et niveaux et ne définissent pas les compétences requises pour atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, le contenu du Plan intégré des activités et l'analyse ministérielle des priorités en matière de ressources humaines ne procurent pas les renseignements sur les compétences requises pour les divers secteurs d'activités ministérielles. Il n'existe actuellement aucun répertoire ni aucune base de données sur les compétences existantes que le Ministère pourrait utiliser pour déterminer les lacunes potentielles et élaborer des stratégies pour y remédier.

Le Ministère effectue le suivi des données sur l'effectif comme la période d'affectation (p. ex., le nombre d'employés nommés pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée) et recueille les statistiques réelles sur le nombre d'employés en lien avec les objectifs de réduction de l'effectif. Bien que ce type de données permette de mesurer les progrès par rapport aux objectifs, la vraie valeur de la planification de l'effectif est de déterminer les lacunes potentielles en matière de compétences afin d'assurer l'atteinte des objectifs organisationnels actuels et futurs.

| Recommandation 3 | Plan d'action de la gestion |
|---|---|
| Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances, en partenariat avec la haute direction des portefeuilles, des secteurs et des régions, établisse des mécanismes pour soutenir :<br>• L'analyse panministérielle des caractéristiques et du nombre de compétences requises comparativement à la disponibilité des compétences;<br>• L'élaboration de stratégies essentielles pour compenser les lacunes potentielles en matière de compétences;<br>• Le suivi des renseignements de la planification de l'effectif fournis par les secteurs, les portefeuilles et les bureaux régionaux. | La DGRH continuera de cibler les lacunes en matière de compétences des successeurs potentiels, lacunes qui ont entraîné l'élaboration de notre propre cours sur la gestion financière et la création du nouveau programme Leadership à l'œuvre : Programme de leadership pour les cadres conçu pour traiter les besoins en matière de perfectionnement du leadership des LC-03 et EX-03 et y répondre.<br><br>Une récente consultation avec le BDPRH a révélé que pour l'exercice 2015-16, les questionnaires sur la GT seront harmonisés avec les nouvelles compétences clés en leadership (CCL), ce qui permettra d'avoir une vue d'ensemble des lacunes par rapport au nouveau profil qui recommence pour le cycle de GT de 2015-16, comme ce qui a été fait par le passé lorsque des questions plus détaillées sur les CCL ont été ajoutées aux questionnaires sur la GT.<br><br>1. En s'appuyant sur ces pratiques actuelles, la DGRH fournira une vue d'ensemble des lacunes au niveau des compétences en fonction du nouveau profil des CCL après l'achèvement des questionnaires sur la GT en 2015-16.<br><br>2. La DGRH consultera le BDPRH concernant la viabilité de l'élaboration d'un sous-questionnaire pour le volet juridique, ce qui permettrait la saisie de renseignements dans les domaines d'expertise technique de manière normalisée et adaptée aux besoins du Ministère au moyen du SGTCS afin d'appuyer l'analyse |

| | |
|---|---|
| | des données. Cela mettrait à profit une base de données existante afin de permettre l'analyse de données.<br><br>3. À ce moment, si le BDPRH n'est en mesure d'appuyer l'élaboration d'un sous-questionnaire pour les questionnaires sur la GT dans le SGTCS, la DGRH fera participer la Division de la gestion de la pratique du droit à l'élaboration d'une bibliothèque de compétences pour appuyer la détermination des trois principales compétences associées à chaque poste, et ce, en vue de créer un inventaire des compétences visant à permettre l'identification continue de ce qui suit :<br><br>➢ Des vulnérabilités potentielles dans l'inventaire des compétences sur un horizon de cinq ans;<br>➢ Des plans d'apprentissage requis pour les successeurs potentiels, les employés, ainsi que d'autres recommandations proposées au CG, au besoin, pour combler les lacunes ciblées en matière de compétences;<br>➢ D'autres éléments à considérer devant faire l'objet de discussions au sein du CG.<br><br>4. Sous réserve du résultat des consultations ci-dessus, le Ministère peut envisager d'investir dans l'élaboration d'un système/outil propre au Ministère qui servirait de répertoire de renseignements sur les aptitudes et les compétences des employés, ainsi que d'outil permettant d'analyser les écarts en matière de compétences et d'éclairer les stratégies en matière de ressources humaines devant être abordées. Compte tenu de l'évolution des carrières dans le Ministère pour les parajuristes et les avocats, on pourrait examiner la possibilité d'élaborer ce système en vue de saisir des renseignements pour cette collectivité en particulier. |

| | |
|---|---|
| | 5. Examiner le modèle du processus de planification intégrée des activités en vue de saisir des renseignements sur les aptitudes et les compétences requises pour réaliser les activités de dotation planifiées qui, en retour, éclaireront les stratégies et les processus de dotation collective. La responsabilité pour la planification intégrée demeure avec la direction qui est responsable de s'assurer que les besoins en ressources sont clairement définis dans le Plan de gestion des ressources humaines. On s'attend que les gestionnaires qui détiennent un pouvoir délégué appuieront la mise en place des stratégies développées par la DGRH. |
| **Bureau de première responsabilité :** | Sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances |
| **Date d'échéance :** | Mesure 1 – T2 2016-17<br>Mesure 2 – T3 2015-16<br>Mesure 3 – T4 2015-16<br>Mesure 4 – T4 2016-17<br>Mesure 5 – T3 2015-16 |

## 8.3 Améliorations et rétroaction

| | |
|---|---|
| **Constatation 3 :** | *Le Ministère réagit à la rétroaction des employés concernant les activités de GT. Cependant, il est possible de tirer profit d'un cadre pour la GT afin de mieux faire le suivi du progrès des possibilités de perfectionnement professionnel.* |
| **Lien à :** | Contrôle |

Le Ministère cherche à obtenir une rétroaction de la part des employés sur les activités de GT et y répond. C'est ainsi que le Ministère peut améliorer ses pratiques de GT de manière à soutenir ses objectifs stratégiques.

Comme le Ministère améliore ses activités de GT, il aborde l'aspect humain des changements, conformément à la vision de l'Objectif 2020, en sollicitant la rétroaction de la haute direction et des employés.

Le Ministère est en période de transition au cours de laquelle il transforme et simplifie ses processus organisationnels. Les pratiques exemplaires et les recherches dans l'industrie soulignent une forte corrélation entre l'engagement, la productivité et le maintien en poste des employés. Selon ces pratiques, les possibilités de perfectionnement professionnel s'avèrent être un moyen efficace pour améliorer les taux de rétention et d'engagement des employés.[2] Le cadre de GT ministériel communique les processus requis par la *Directive sur la gestion du rendement* du Conseil du Trésor pour élaborer un plan de GT pour les employés ne faisant pas partie du groupe de la direction et ayant dépassé les attentes en matière de rendement.

Des entrevues effectuées au cours de l'audit ont révélé que des représentants de la DGRH ont l'intention de faire le suivi des taux d'achèvement en lien avec les possibilités de perfectionnement professionnel pour les employés des groupes EX et LC. Le cadre de GT récemment mis en place pour les employés ne faisant pas partie du groupe de la direction indique également que les gestionnaires devraient faire le suivi des progrès des employés concernant les activités soulignées dans le plan de GT. Bien que les gestionnaires discutent peut-être des possibilités de perfectionnement professionnel avec leurs employés, ils n'effectuent peut-être pas toujours le suivi des progrès concernant les activités de GT. Étant donné la corrélation entre les taux d'engagement et les possibilités de perfectionnement professionnel, le Ministère profiterait des rapports portant sur le taux d'achèvement réel des plans d'apprentissage et de perfectionnement (PAP) pour tous les employés. Ce rapport permettrait une prise de décision éclairée et efficace pour augmenter les taux d'engagement, de productivité et de maintien en poste des employés au sein du Ministère.

Le manque de suivi des taux d'achèvement des possibilités de perfectionnement professionnel des employés permet aux retards et aux refus de passer inaperçus ce qui pourrait entraîner une diminution du taux d'engagement et de maintien en poste des employés.

[2] The Talent Management Handbook, pages 321 et 329.

| Recommandation 4 | Plan d’action de la gestion |
| --- | --- |
| Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances élabore une approche progressive fondée sur les risques afin d’établir un mécanisme ministériel permettant un suivi à l’échelle du Ministère des progrès relatifs aux possibilités de perfectionnement professionnel des employés. | On déploie déjà des efforts à cet égard. En avril 2015, la DGRH a lancé une nouvelle approche de suivi de la planification de la relève dans le cadre de laquelle des recommandations en matière de perfectionnement doivent être comprises dans les PAP des nouvelles ententes de rendement dans le SGTCS pour les employés des groupes LC et EX.<br><br>En ce qui concerne les employés devant se servir de l’application de GRFP, un rapport sur les plans de GT est disponible et confirme si l’activité demandée a été réalisée. Un rapport indiquant si les résultats souhaités du plan de GT ont été obtenus est également disponible. Ces rapports serviraient d’outils pour surveiller les taux d’achèvement des employés visés par cette directive/application.<br><br>De plus, il est possible d’accéder aux rapports sur les PAP par l’entremise de l’application de GRFP, mais seulement si l’activité indiquée dans le PAP a été réalisée. (Aucun lien vers l’objectif d’apprentissage.)<br><br>On demandera aux employés des groupes EX et LC de mettre à jour leurs ententes de rendement à l’occasion de l’examen semestriel, qui comprendra de nouvelles mesures de rendement afin de veiller à ce que les gestionnaires s’engagent à réaliser les activités de GT et en assument la responsabilité.<br><br>On modifiera les directives du lancement du cycle de GT pour 2016-17 en vue de renvoyer aux recommandations découlant de l’audit et de mettre davantage l’accent sur les rôles des gestionnaires.<br><br>Deux fois par année, la DGRH fournira des renseignements au CG en ce qui concerne les |

| | |
|---|---|
| | progrès réalisés par portefeuille/région/secteur (dépendamment des rapports disponibles dans le SGTCS et dans l'application de GRFP). |
| **Bureau de première responsabilité :** | Sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des Finances |
| **Date d'échéance :** | T4 2015-16 :<br>• Intégration de la mesure de rendement dans l'entente des employés des groupes EX et LC<br>• Document d'orientation révisé<br><br>À compter du T1 2016-17 :<br>• Rapports d'étape (ceux disponibles dans le SGTCS et dans l'application de GRFP) |

## 9. Opinion d'audit

À mon avis, le Ministère a des pratiques efficaces de GT en place pour attirer et maintenir en poste des employés, et assurer leur perfectionnement. Les organismes de gouvernance principaux du Ministère assurent une gouvernance efficace et active des activités de GT et de planification de la relève, qui sont dirigées par la DGRH et exécutées par les gestionnaires dans l'ensemble du Ministère. L'engagement de divers intervenants internes ainsi qu'une définition et une communication claires des rôles et des responsabilités contribuent à des résultats positifs.

Parmi les possibilités d'amélioration on retrouve l'élaboration d'une stratégie de GT et de mesures de rendement, l'amélioration des processus de planification de l'effectif et la mise en place de mécanismes permettant le suivi des taux d'achèvement des PAP.

# Annexe A – Critères d'audit

| Élément d'enquête 1 – GOUVERNANCE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE |
|---|
| Critère 1.1 – Des mécanismes de surveillance efficaces sont mis en place et les rôles et responsabilités sont définis et communiqués à tout l'effectif ministériel. |
| Critère 1.2 – Des principes et des priorités de gestion des talents clairs sont établis, alignés et respectés afin de répondre aux besoins et satisfaire aux priorités axés sur les activités opérationnelles en matière de gestion des talents. |
| **Élément d'enquête 2 – PROCESSUS DE PLANIFICATION** |
| Critère 2.1 – Les besoins en ressources du Ministère sont déterminés lors de la planification de l'effectif. |
| Critère 2.2 – Des pratiques organisationnelles sont mises en place pour appuyer une planification efficace et intégrée de la relève. |
| **Élément d'enquête 3 – MESURE DU RENDEMENT** |
| Critère 3.1 – Le Ministère utilise des mesures et des cibles de rendement pour évaluer l'atteinte des objectifs. |
| Critère 3.2 – Le Ministère améliore ses activités de gestion des talents en fonction des commentaires de la haute direction et des employés. |

## Annexe B – Progrès signalés par le Secteur de la gestion

| Élément du cadre de gestion intégrée des talents | Progrès signalés par le Secteur de la gestion |
|---|---|
| Recrutement stratégique | • Le Programme d'excellence pour les avocats est utilisé comme source pour le recrutement d'avocats LP-01<br>• Les processus collectifs employés pour les avocats débutants, les assistants juridiques, les conseillers subalternes en ressources humaines, les spécialistes de la technologie de l'information, les postes des groupes EX et LC, les postes d'avocat principal LP-03, etc.<br>• Les programmes de perfectionnement (p. ex., Programme de perfectionnement des agents financiers et Programme de formation en analyse de politiques et de recherches) |
| Gestion du rendement et gestion des talents | • Le Programme de gestion du rendement en place pour tous les employés<br>• Les outils standard et la mise en œuvre de la gestion des talents dans l'ensemble du Ministère<br>• Le processus d'examen intégré de la gestion des talents et de la gestion du rendement au sein des portefeuilles/secteurs/régions et du Conseil exécutif pour les niveaux LC, EX et LP-05 |
| Apprentissage et perfectionnement professionnel | • Les plans d'apprentissage individuels et les plans d'apprentissage et de perfectionnement pour tous les employés<br>• Le Programme national de mentorat<br>• Les programmes d'apprentissage internes<br>• La formation obligatoire du Ministère en matière de relations du travail et de dotation pour la direction<br>• La formation interne en langue seconde<br>• Les programmes internes de formation juridique<br>• Le programme de leadership pour les employés des groupes EX et LC<br>  o Programme de leadership pour les cadres du Ministère pour les EX/LC-01 et EX/LC-02 (directeurs)<br>  o Leadership à l'œuvre : Programme de leadership pour les cadres pour les EX/LC-03 (directeurs généraux) |

| | |
|---|---|
| | o Version abrégée du Programme de leadership pour les cadres offerte à l'équipe du Conseil exécutif<br>o Processus de nomination au programme de certificat de l'Université d'Ottawa et à d'autres programmes de leadership reconnus offerts par des fournisseurs de services externes (p. ex., Leadership sans frontières) |
| Mobilité/avancement professionnel | • Initiative de perfectionnement professionnel flexible – possibilités de perfectionnement professionnel à court terme |
| Planification de la relève et gestion des talents | • Cadre et lignes directrices en matière de planification de la relève et de gestion des talents créés pour le Ministère<br>• Ceux-ci sont opérationnalisés, ce qui donne des plans de relève organisationnels individuels pour les postes essentiels des niveaux EX, LC et LP-05 dans l'ensemble du Ministère<br>• Tableaux ministériels sur les postes essentiels dont les risques d'inoccupation sont élevés (EX/LC et LP-05 dans l'ensemble du Ministère) |