



# **Vérification interne horizontale de la planification intégrée des activités et des ressources humaines dans les petits ministères**

Publié : le 2013-00-04

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2013

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT66-59/2013F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25642-9

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Horizontal Internal Audit of Integrated Business and Human  
Resources Planning in Small Departments



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

# Vérification interne horizontale de la planification intégrée des activités et des ressources humaines dans les petits ministères

---

## Table des matières

[Sommaire](#)

[Conformité aux normes professionnelles](#)

[Contexte](#)

[Objectif et portée de la vérification](#)

[Constatations détaillées et recommandations](#)

[Constatation 1 : Orientation donnée par les organismes centraux](#)

[Constatation 2 : Établissement de l'orientation](#)

[Constatation 3 : Évaluation des lacunes, établissement des priorités et formulation de la stratégie](#)

[Constatation 4: Suivi et rapports](#)

[Conclusion](#)

[Réponse de la direction](#)

[Annexe A : Petits ministères visés par la vérification](#)

[Annexe B : Liens vers les lois, les cadres, les politiques, les directives et les autres instruments d'orientation pertinents](#)

[Annexe C : Objectifs et critères connexes](#)

## Sommaire

La présente vérification vise à évaluer la pertinence et l'efficacité de la planification intégrée des activités et des ressources humaines des petits ministères (PM) 1.

## Pourquoi c'est important

La planification intégrée combine la planification des activités — en établissant les orientations et les priorités d'une organisation — et celle des ressources humaines — par la mise en place des personnes appropriées pour atteindre les résultats souhaités pour l'organisation et, en fin de compte, pour l'ensemble de la fonction publique. La planification intégrée va de pair avec la création d'organisations efficaces et cohérentes. Il faut préciser clairement les principaux objectifs et avoir les habiletés et la capacité nécessaires pour les atteindre. Dans les PM, où la capacité est souvent limitée, une planification intégrée efficace peut permettre de recruter, de maintenir en poste et de maximiser les ressources disponibles. Compte tenu des récentes mesures de contrôle des coûts dans la fonction publique fédérale, des stratégies de ressources humaines efficaces, mises au point grâce à la planification intégrée, aideront les PM à s'acquitter de leur mandat et à atteindre leurs objectifs opérationnels.

## Principales constatations

Il y a suffisamment d'orientation sur la planification intégrée provenant d'une variété de sources à l'intention des ministères et ceux-ci s'en prévalent pour remplir leurs obligations. Toutefois, il y a des possibilités que le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) pourrait exploiter, par l'entremise du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et le Secteur des opérations gouvernementales, pour diffuser les pratiques exemplaires et/ou en faciliter davantage le partage à l'intérieur de la collectivité.

Dans la plupart des PM examinés, la planification des activités et la planification des ressources humaines sont intégrées et les PM ont commencé à mettre en œuvre des pratiques de planification de la relève. Il y a des processus en place et de l'orientation et des consignes provenant de la haute direction pour soutenir la planification dans les PM, de sorte que ces derniers peuvent établir des priorités organisationnelles lorsqu'il s'agit de s'acquitter de leur mandat et de donner suite aux priorités et aux initiatives plus larges du gouvernement.

Les PM ont mis en place des mécanismes pour faire un suivi du rendement par rapport à leurs plans intégrés. Le suivi sert d'intrant pour l'établissement des priorités pour les exercices suivants et permet aux PM de répondre aux exigences des organismes centraux et des ministères en matière de production de rapports. Les PM apportent des changements au besoin pour améliorer et simplifier leur planification, afin de permettre aux exercices de planification de continuer d'apporter une valeur ajoutée à leur organisation.

## Conclusion

Globalement, la planification intégrée dans la plupart des PM visés par la vérification s'est avérée adéquate et efficace. La plupart des PM ont mis en place les mécanismes clés de planification décrits dans le Guide de la planification intégrée du Secrétariat du Conseil du Trésor, ce qui leur a permis de répondre à leurs besoins organisationnels, actuels et futurs. La planification a été intégrée dans l'ensemble des organisations et a reçu le soutien de la haute direction. Au nombre des pratiques et des outils qu'ils utilisent, citons le partage des ressources, les programmes de gestion du talent et de perfectionnement, ainsi que les bases de données de planification spécialisées pour l'affectation des ressources. Le Secrétariat aurait une occasion à saisir pour faciliter encore davantage le partage des pratiques exemplaires. Pour faciliter la responsabilité financière et la limitation des coûts, les ministères se penchent sur la réalisation d'efficacités dans leurs opérations et ont repensé les plateformes des processus opérationnels et de la prestation des services. Une planification intégrée adéquate et efficace mise en place par les ministères les aidera à prendre des décisions éclairées, à maximiser leurs extrants et à s'acquitter de leur mandat plus que jamais.

## Conformité aux normes professionnelles

La présente vérification a été menée selon les normes de vérification interne du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

**Anthea English, CA**

Contrôleure générale adjointe

Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général

## Contexte

L'importance de la planification intégrée des activités et des ressources humaines (RH) dans la fonction publique fédérale a été mise en évidence avec le lancement de l'initiative de renouvellement de la fonction publique, en 2006–2007. Dans son *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé déclarait que le renouvellement était une priorité clé, et il a continué de l'être dans les rapports subséquents. La planification intégrée est une étape cruciale de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de la promotion

d'organismes fédéraux dynamiques, qui maintiennent en poste des employés compétents, motivés et dévoués.

En 2007, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) a publié le *Guide de la planification intégrée* <sup>2</sup> (le Guide) pour aider les ministères à intégrer leurs plans de RH et d'activités afin d'atteindre les objectifs ministériels et d'offrir des services à la population. Le Guide présente une approche de planification intégrée en cinq étapes : déterminer les objectifs opérationnels; étudier l'environnement; analyser les lacunes; fixer les priorités de RH pour atteindre les objectifs opérationnels et enfin, mesurer, suivre et faire rapports des progrès.

Le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* de décembre 2008 (Rapport du groupe d'experts) est basé sur la démarche du greffier. Le groupe d'experts a conclu que la fonction publique avait bien commencé à mettre en œuvre la planification intégrée, mais que la planification n'était pas encore arrivée à maturité <sup>3</sup> et qu'il restait bien des possibilités d'amélioration. Dans son rapport, le groupe d'experts insiste sur quatre recommandations clés :

- L'importance de la planification doit être affirmée par le greffier du Conseil privé.
- Les sous-ministres devraient promouvoir la planification intégrée et modéliser les comportements d'intégration.
- Les pratiques exemplaires doivent être diffusées et partagées.
- Le centre, et tout particulièrement le Secrétariat, devrait appuyer et faciliter.

Le groupe d'experts a insisté sur le fait que la mise en œuvre de la planification intégrée est un processus pluriannuel évolutif et que la meilleure approche est simple — simple à appliquer, simple à comprendre et simple à maintenir. Il recommandait aussi que, dans la mesure du possible, toute l'information soit intégrée en un seul plan global. Dans son rapport, le groupe d'experts a mis en évidence diverses pratiques exemplaires des secteurs privé et public.

## Objectif et portée de la vérification

La présente vérification vise à évaluer la pertinence et l'efficacité de la planification intégrée des activités et des ressources humaines des PM.

La pertinence de la planification dans les PM visés par la vérification a été déterminée en fonction de la mise en œuvre de l'approche en cinq étapes décrite dans le Guide du Secrétariat.

La planification a été définie comme étant efficace si le processus appliqué par un PM débouchait sur l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plans intégrés d'activités et de RH appuyant les besoins organisationnels, tant actuels que futurs <sup>4</sup>. L'annexe B contient une liste de sources des critères et l'annexe C contient une liste détaillée des objectifs de la vérification et des critères connexes.

La vérification portait sur les activités menées dans les PM pour élaborer les plans pour l'année d'exercice 2011–2012 — plans intégrés, des activités, des RH, des exigences parlementaires et autres plans, au besoin. Les processus utilisés pour la planification en 2012–2013 ont également été pris en compte pour compléter les éléments probants, si nécessaire.

Quinze petits ministères ont participé à la vérification. En outre, le Secrétariat a été inclus dans la vérification en raison de son rôle comme organisme central fournissant des conseils aux ministères. L'annexe A est la liste des quinze ministères visés par la vérification.

## Constatations détaillées et recommandations

### Constatation 1 : Orientation donnée par les organismes centraux

**Il y a suffisamment d'orientation sur la planification intégrée provenant d'une variété de sources à l'intention des PM; toutefois, le partage des pratiques exemplaires pourrait être facilité davantage.**

Nous avons examiné les conseils sur la planification intégrée que le Secrétariat a donnés aux PM pour déterminer si ces conseils étaient suffisants, si les attentes du Secrétariat étaient réalisables et réalistes et si le Secrétariat facilitait le partage des pratiques exemplaires avec les PM.

Le soutien et les mesures de facilitation du Secrétariat aide les PM à comprendre ce qu'on attend d'eux en ce qui a trait à la planification intégrée. En partageant les pratiques exemplaires, le Secrétariat rend possible une communication efficace de ces pratiques et encourage les PM à s'améliorer constamment dans le domaine de la planification intégrée.

## **Il y a suffisamment d'orientation sur la planification intégrée provenant d'une variété de sources**

Les PM obtiennent de diverses sources suffisamment de conseils sur la planification intégrée et les ministères font usage de ces conseils afin de respecter leurs obligations. Il existe des possibilités de mieux coordonner ces conseils afin de communiquer clairement et uniformément aux PM les attentes et les exigences en matière de planification.

Les PM reçoivent des conseils en matière de planification provenant de multiples politiques d'organismes centraux et des lois, comme dans la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*, qui précise les exigences du Rapport sur les plans et les priorités (RPP [5](#)) et celles du Rapport ministériel sur le rendement (RMR) [6](#), dans la *Politique de planification des investissements* et dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, le Guide a été élaboré pour fournir aux ministères des conseils sur la planification intégrée; or, pendant la vérification, il n'y avait pas de ressources pour offrir aux PM le soutien nécessaire au sujet du Guide. Les PM ont donc dû faire appel à leur analyste du Conseil du Trésor, à des personnes-ressources du portefeuille ou à d'autres contacts ministériels, aux centres stratégiques, à la Direction sur la gouvernance dans le Secteur des opérations gouvernementales et aux groupes de réseautage interministériel de la Collectivité des organismes fédéraux, comme le Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPO), ainsi que le Groupe consultatif du personnel.

Lorsque les conseils émanent de sources aussi variées, les ministères risquent de manquer d'uniformité et les attentes de l'organisme central peuvent également manquer de clarté. Le Secrétariat a récemment réaffecté des ressources à l'appui de la planification intégrée dans les ministères. Afin de fournir des conseils aux ministères on encourage le Secrétariat à coordonner le tout, à l'interne et à l'externe, avec d'autres organismes centraux ou ministères jouant un rôle central, pour les PM.

## **Il existe des possibilités de faciliter davantage le partage des pratiques de planification.**

Dans son rapport, le groupe d'experts a noté que les efforts de planification fructueux de la fonction publique devraient être partagés et bonifiés grâce à une comparaison avec ceux d'autres organisations et d'autres secteurs. Les pratiques exemplaires mentionnées dans le Guide et dans le Rapport du groupe d'experts ne font référence qu'aux grands ministères et aux organisations du secteur privé; on y constate un manque d'exemples de PM. Les PM ont également souligné que le Secrétariat pourrait prendre l'initiative de partager plus de pratiques de planification des PM et d'attentes à cet égard, par l'intermédiaire de groupes de réseautage ministériel, comme le RAPO.

Des pratiques exemplaires propres aux PM faciliteraient la planification, tout en illustrant et en clarifiant les attentes des organismes centraux et des PM quant aux secteurs d'activités où ils doivent concentrer leurs ressources et leurs efforts pour la planification.

## Constatation 2 : Établissement de l'orientation

**Les processus servant à établir l'orientation stratégique et les priorités sont en place dans les PM.**

Nous avons examiné les processus de gestion servant à établir les priorités et à intégrer la contribution de tous les secteurs d'activités de l'organisation, à savoir les rôles et les responsabilités, les systèmes d'information et les liens entre les plans des divisions et ceux du ministère. Nous avons également vérifié si les PM, en établissant leurs priorités, avaient pris en compte leur mandat respectif, les exigences législatives et leur rôle pour réaliser les priorités globales du gouvernement du Canada.

Définir les rôles et les responsabilités pour la planification assure la responsabilisation et la clarté des processus; les systèmes d'information appuient la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources. Quand la haute direction prend la planification en charge, elle donne aux employés une orientation stratégique claire et favorise l'épanouissement d'une culture de planification dans l'organisation. La participation des gestionnaires intermédiaires fait en sorte que le plan ministériel reflète les réalités opérationnelles, en plus de faciliter les liens entre la planification au niveau des divisions et à l'échelle du ministère. Enfin, la prise en compte des priorités globales du gouvernement du Canada dans la planification contribue à affirmer le rôle des ministères dans l'atteinte des objectifs pangouvernementaux.

**La haute direction dirige les efforts de planification dans les PM, et des processus sont en place pour intégrer la contribution de tous les secteurs d'activités de l'organisation.**

La taille de la plupart des PM et les interactions fréquentes entre la haute direction et les gestionnaires intermédiaires facilitent une contribution de l'ensemble de l'organisation à la planification. On trouve une description des rôles et des responsabilités en matière de planification dans tous les PM. Dans la plupart d'entre eux, les priorités sont établies par un comité de la haute direction présidé par l'administrateur général, et elles sont communiquées aux employés par la haute direction lors des réunions du personnel et des sessions de réflexion. Des représentants des finances et des RH participent aux réunions du comité de gestion, où ils soumettent des rapports sur les finances et sur les

RH tirés des systèmes ministériels d'information pour appuyer des décisions en matière de planification, de prévisions budgétaires et d'affectation des ressources. Les gestionnaires intermédiaires contribuent aux séances de planification et aux travaux des comités et, dans les PM de plus grande taille, assurent la liaison entre les plans opérationnels au niveau des directions et le plan ministériel.

On a constaté certaines pratiques exemplaires : un PM utilise un seul document exhaustif de gouvernance de la planification et des rapports, ce qui assure la clarté et la simplicité du processus – un facteur critique de son succès. Deux PM de plus grande taille maintiennent des bases de données de planification spécialisées pour faciliter l'affectation des ressources et la formation, ainsi que pour faciliter des liens clairs entre les objectifs de RH et ceux d'ordre opérationnel.

### **En établissant leurs priorités, les PM prennent en compte leur mandat respectif, les exigences législatives et leur rôle pour réaliser les priorités globales du gouvernement du Canada.**

La plupart des PM ont des mandats ciblés et quelques activités de programme seulement, ce qui facilite l'établissement de liens entre leurs objectifs opérationnels, leur mandat, la législation applicable et les résultats escomptés du gouvernement du Canada. Les PM ont aussi des partenaires stratégiques identifiés – par exemple, en fonction d'intérêts communs, dans le cadre de leurs activités de programme ou aux fins du recouvrement des coûts – qui les aident à s'acquitter de leur mandat, à atteindre leurs objectifs opérationnels et, par extension, à obtenir les résultats à l'échelle pangouvernementale. Ces partenariats sont particulièrement importants, puisque la plupart des PM ont un petit budget et un effectif modeste. Les PM participent aussi à la mise en œuvre des grandes priorités pangouvernementales, comme celles du greffier du Conseil privé, des annonces du discours du Trône et des initiatives de limitation des coûts, qui figurent dans les plans de la plupart des PM.

## **Constatation 3 : Évaluation des lacunes, établissement des priorités et formulation de la stratégie**

**La planification intégrée est en place dans les PM.**

Nous avons vérifié si les principales étapes de la planification intégrée décrites dans le Guide – établir les objectifs opérationnels, étudier l'environnement, analyser les lacunes, fixer les priorités de RH et déterminer les stratégies pour atteindre les objectifs

opérationnels – étaient en place dans les PM et si elles servaient à élaborer les plans intégrés.

Suivre les principales étapes de la planification intégrée permet aux organisations de déterminer et de comprendre leurs besoins actuels et futurs de RH pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

### **La plupart des PM ont mis en place des pratiques clés de planification intégrée.**

Les PM appliquent les éléments clés de la planification intégrée. Ils déterminent leurs objectifs opérationnels pour le RPP ou pour un plan stratégique ministériel. Dans le cadre de l'établissement de leurs priorités, les PM étudient leur environnement pour identifier les facteurs et les risques qui ont une incidence sur leur capacité d'atteindre leurs objectifs opérationnels. La plupart d'entre eux analysent leur effectif afin d'identifier les ressources humaines qui leur manquent pour atteindre leurs objectifs, en ce qui concerne les compétences, l'équité en emploi et les postes vacants, y compris pour les personnes nommées par décret. À partir de cette analyse, la plupart des PM ont établi leurs priorités en matière de ressources humaines, telles que le recrutement et la formation, et déterminé les stratégies nécessaires pour les réaliser. La plupart des PM analysent le coût des options lorsqu'ils déterminent les stratégies nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs opérationnels, mais cette analyse des coûts n'est pas uniformément documentée, compte tenu de la taille et du manque de rigueur de nombreux PM. Nous aimerions encourager les PM à toujours documenter cette analyse des coûts pour justifier ces décisions.

La gestion et la planification de la relève dans les PM constituent l'une des stratégies clés auxquelles ces derniers ont recours pour répondre à leurs priorités en matière de RH, car le savoir est conservé par un nombre limité de personnes et lorsqu'elles partent ou prennent leur retraite, les répercussions en sont importantes. La plupart des PM ont reconnu ces risques, les ont identifiés comme étant prioritaires dans leurs plans intégrés et ont commencé à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation – les PM sont encouragés à poursuivre le travail qu'ils ont amorcé dans ce domaine.

Certaines pratiques exemplaires ont été observées, concernant la mise en œuvre des plans intégrés : un PM a mis sur pied son propre programme d'apprentissage pour combler les lacunes en matière de compétences dans son effectif. Certains PM ont établi des bassins de relève pour pouvoir combler rapidement des postes vacants clés en cas de besoin; et quelques PM de plus petite taille partagent du personnel avec un ministère semblable pour améliorer le maintien en poste des employés, pour offrir des occasions

d'apprentissage plus nombreuses, pour le maintien une charge de travail uniforme et pour la réduction les coûts.

## Constatation 4: Suivi et rapports

**Des mécanismes ont été mis en place dans les PM pour surveiller la performance de la planification intégrée.**

Nous avons examiné les systèmes et les mécanismes que les PM utilisent pour suivre le rendement des résultats de la planification intégrée. Nous avons aussi vérifié si la planification qu'ils font ajoute de la valeur à l'organisation.

Le suivi est un élément crucial du processus de la planification intégrée, car il permet aux ministères de déterminer si les objectifs sont atteints et si l'affectation des ressources est adéquate afin de pouvoir apporter les rajustements nécessaires, s'il y a lieu, aux plans et aux priorités de l'année suivante. L'examen continu et l'amélioration graduelle des processus contribuent à faire en sorte que les renseignements recueillis et les plans établis soient utiles et pertinents, en plus d'ajouter de la valeur aux ministères.

### **Les ministères suivent les indicateurs de rendement relatifs à la planification intégrée par l'entremise des mécanismes de rapport des organismes centraux ainsi qu'à l'aide de leurs propres mécanismes.**

Tous les PM font le suivi des plans – ministériels et obligatoires – qu'ils ont mis en place pour satisfaire aux exigences de rapport des organismes centraux. Outre le suivi nécessaire à la production de leurs rapports obligatoires, la plupart des PM suivent le rendement pour les fins de la planification intégrée grâce aux plans d'action qui sont mis à jour et présentés aux comités de gestion par les responsables de leur mise en œuvre, en plus des rapports réguliers sur les systèmes des finances et des RH. Pour la plupart des PM, les résultats attendus de la planification sont précisés dans les ententes sur le rendement des cadres supérieurs, qui prévoient la responsabilisation et les incitatifs des personnes chargées d'atteindre les objectifs organisationnels et, par extension, les objectifs pangouvernementaux.

Les plans sont également suivis afin d'aider à établir les priorités pour l'année suivante. Certains PM ont aussi démontré l'importance de la planification pour étayer les décisions opérationnelles, notamment quant au financement des projets et à la dotation, particulièrement en périodes de changement et compte tenu des mesures récentes de limitation des coûts à l'échelle pangouvernementale. On encourage les PM à toujours

documenter leurs mesures de suivi du rendement pour aider à justifier les décisions de ce genre.

## **Les PM apportent des changements au besoin afin d'améliorer et de simplifier la planification dans leur organisation**

La mise en œuvre de la planification intégrée n'est pas chose simple. C'est une démarche pluriannuelle durant laquelle les ministères peuvent apprendre de leurs expériences, mettre en place des changements et améliorer continuellement leurs processus. Dans certains PM, des améliorations annuelles des processus ont été observées, notamment des mesures de simplification ou des requêtes aux gestionnaires pour des renseignements supplémentaires, ou encore des changements aux grilles de planification intégrée afin d'améliorer l'efficacité ou la qualité du processus. Dans la plupart des PM, cet examen est effectué sur une base ponctuelle; un PM a mis en place un mécanisme structuré pour obtenir la rétroaction des gestionnaires sur tous ses processus, y compris la planification, et pour y apporter des améliorations.

Selon le Rapport du groupe d'experts, la planification intégrée doit, au minimum, rattacher les plans des RH aux objectifs de l'organisation, mais en fin de compte la planification doit réunir tous les éléments ensemble. À mesure que leurs pratiques de planification évoluent et s'affinent, nous encourageons les PM à continuer d'intégrer d'autres éléments, au-delà des activités et des RH, comme la technologie de l'information, les locaux et les approvisionnements.

## **Conclusion**

Globalement, la planification intégrée dans la plupart des PM ayant fait l'objet de la vérification s'est avérée adéquate et efficace. La plupart des PM ont mis en place les étapes clés de planification décrits dans le Guide de la planification intégrée du Secrétariat du Conseil du Trésor, ce qui leur a permis de répondre à leurs besoins organisationnels, actuels et futurs. Au nombre des pratiques et des outils qu'ils utilisent, citons le partage des ressources, les programmes de gestion du talent et de perfectionnement, ainsi que les bases de données de planification spécialisées pour l'affectation des ressources. Le Secrétariat aurait une occasion à saisir pour faciliter encore davantage le partage des pratiques exemplaires. Pour faciliter la responsabilité financière et la limitation des coûts, les ministères se penchent sur la réalisation d'efficacités dans leurs opérations et ont repensé les plateformes des processus opérationnels et de la prestation des services. Plus que jamais, une planification intégrée adéquate et efficace mise en place par les ministères les aidera à prendre des décisions éclairées, à maximiser leurs extrants et à s'acquitter de leur mandat.

## Réponse de la direction

Les constatations et les recommandations de la présente vérification ont été présentées à chacun des quinze ministères visés par la vérification.

La direction des quinze ministères visés et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont accepté les constatations du rapport.

## Annexe A : Petits ministères visés par la vérification

1. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)
2. Commission canadienne des droits de la personne (CCDP)
3. Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE)
4. Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario (FedDev)
5. Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CEPPM)
6. Commission des champs de bataille nationaux (CCBN)
7. Office national de l'énergie (ONE)
8. Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC)
9. Bureau du secrétaire du gouverneur général (BSGG)
10. Commission des libérations conditionnelles du Canada (CLCC)
11. Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB)
12. Registraire de la Cour suprême du Canada (RCSC)
13. Greffe du Tribunal de la concurrence (GTC)
14. Greffe du Tribunal des revendications particulières du Canada (GTRPC)
15. Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS)

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) était également visé par la vérification, en sa qualité de propriétaire du Guide.

## Annexe B : Liens vers les lois, les cadres, les politiques, les directives et les autres instruments d'orientation pertinents

### Sources des critères et hyperliens

1. [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#)
2. [Loi sur la modernisation de la fonction publique](#)

3. [Loi sur la gestion des finances publiques](#)
4. [Cadre de politique pour la gestion des personnes](#)
5. [Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats](#)
6. [Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis](#)
7. [Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière](#)
8. [Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale](#)
9. [Secrétariat du Conseil du Trésor : Guide de la planification intégrée](#)
10. [Secrétariat du Conseil du Trésor : Guide de planification intégrée et de la relève](#)
11. [Diversification de l'économie de l'Ouest Canada : Vérification de la planification intégrée des ressources humaines](#)
12. [Bureau du vérificateur général du Canada : La modernisation de la gestion des ressources humaines](#)
13. [U.S. Government Accountability Office – Workforce Planification](#)

## Annexe C : Objectifs et critères connexes

La présente vérification porte sur la pertinence et sur l'efficacité de la planification intégrée des activités et des ressources humaines des PM.

1. **Établissement d'une orientation** – Une série de processus de gestion est mise en place pour déterminer et communiquer l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation.
  - 1.1 Les ministères ont mis en place des processus de gestion qui intègrent l'apport de tous les secteurs de l'organisation et assurent une compréhension du processus de planification dans l'ensemble de l'organisation. (Rapport du groupe d'experts, Guide de la planification intégrée).
  - 1.2 Les ministères ont pris en considération leur mandat, les exigences législatives et leur rôle pour réaliser les priorités plus vastes du gouvernement du Canada en matière d'établissement de buts opérationnels pour l'organisation. (Guide de la planification intégrée).
  - 1.3 La haute direction a fixé des priorités claires pour l'organisation et ces priorités ont été communiquées et ont fait l'objet de mesures dans l'ensemble de l'organisation. (Rapport du groupe d'experts).
2. **Détermination de la capacité** – Tous les niveaux de l'organisation sont évalués pour déterminer les besoins de capacité pour réaliser le mandat et les objectifs de l'organisation.

- 2.1** Les ministères ont examiné les facteurs tant internes qu'externes qui peuvent influencer sur leur capacité de réaliser les priorités opérationnelles. (Guide de la planification intégrée).
- 2.2** Une analyse de l'effectif du ministère a été menée pour déterminer les principaux manques ou les surplus éventuels au sein de l'organisation. (Guide de la planification intégrée).
- 2.3** Les cadres intermédiaires jusqu'aux cadres supérieurs ont élaboré des solutions rentables pour réaliser les buts opérationnels. (Rapport du groupe d'experts).
- 2.4** Les ministères ont relevé les lacunes dans les besoins actuels et requis en ressources humaines afin de réaliser les priorités opérationnelles. (Guide de la planification intégrée).
- 3. Élaboration de stratégies et établissement de priorités** – Des plans sont élaborés pour combler les lacunes et atteindre les objectifs opérationnels de l'organisation.
- 3.1** Les ministères ont établi leurs principales priorités en matière de ressources humaines en se fondant sur leurs analyses, qui sont liées aux buts opérationnels. (Guide de la planification intégrée).
- 3.2** Les ministères ont élaboré des stratégies pour réaliser les priorités en matière de ressources humaines. (Guide de la planification intégrée).
- 4. Surveillance et contrôle** – Des mesures de contrôle sont en place pour suivre et surveiller les progrès par rapport au plan intégré des activités et des ressources humaines.
- 4.1** Les ministères ont mis en place des systèmes et des mesures de contrôle pour suivre les indicateurs de rendement liés à la planification intégrée des activités et des ressources humaines. (Guide de la planification intégrée).
- 4.2** Les ministères assurent une surveillance pour veiller à ce que les plans intégrés des activités et des ressources humaines ajoutent de la valeur à l'organisation. (Guide de la planification intégrée).
- 5. Orientation centrale** – Les organismes centraux fournissent une orientation et une habilitation efficaces en matière de planification intégrée.
- 5.1** Le SCT a défini les exigences attendues des ministères en matière de planification intégrée qui sont réalisables et efficaces pour l'organisation. (Rapport du groupe d'experts).
- 5.2** Les organismes centraux ont mis à la disposition des ministères des directives suffisantes leur permettant de préparer des plans intégrés. (Rapport du groupe d'experts).
- 5.3** Le SCT facilite le partage de bonnes pratiques de planification intégrée dans l'ensemble des ministères. (Rapport du groupe d'experts).

1

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012, la *Politique sur la vérification interne* définit un PM comme étant tout ministère dont le budget de fonctionnement annuel est inférieur à 300 M\$, à l'exception des bureaux des agents du Parlement.

2

Créé et publié à l'origine par l'Agence de la fonction publique du Canada avant d'être assumé par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat.

3

Le groupe d'experts définit un processus de planification qui a atteint la maturité en ces termes : toutes les fonctions habilitantes sont intégrées, la planification est utilisée pour la prise de décisions, les processus reflètent les pratiques exemplaires et une culture de planification est intégrée dans l'organisation.

4

La définition de pertinence et d'efficacité, ainsi que les critères de vérification connexes, reposent sur la définition de la planification intégrée des ressources humaines et des activités offerte aux ministères dans le Guide au moment de la vérification et dans les recommandations du groupe d'experts.

5

Les Rapports sur les plans et les priorités sont les plans de dépenses annuels présentés au Parlement pour chaque ministère et organisme.

6

Le Rapport ministériel sur le rendement est une comparaison de l'information sur le rendement et de l'information figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités.

► [Signaler un problème ou une erreur sur cette page](#)

[Partagez cette page](#)

Date de modification : 2013-01-04

[Contactez-nous](#)

Ministères et organismes

Fonction publique et force militaire

Nouvelles

Traités, lois et règlements

Rapports à l'échelle du gouvernement

Premier ministre

Comment le gouvernement fonctionne

Gouvernement ouvert

• Médias sociaux

• Applications mobiles

• À propos de Canada.ca

• Avis

• Confidentialité

Haut de la page 

Canada 