



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

BÂTIR UN **CANADA SÉCURITAIRE ET RÉILIENT**
BUILDING A **SAFE AND RESILIENT CANADA**



Sécurité publique Canada

Vérification interne de la gestion des talents

Rapport de vérification final

Novembre 2011

Canada

Table des matières

1.0 Sommaire	3
2.0 Contexte	11
2.1 Objectif de la vérification	12
2.2 Portée de la vérification	13
2.3 Approche	14
2.4 Conclusions, recommandations et réponse de la direction	14
<u>Annexe A – Critères de vérification</u>	25

Remerciements

L'équipe de vérification aimerait remercier tous ceux qui ont contribué à ce projet et, plus particulièrement, les employés qui ont fait part de leurs observations et de leurs commentaires dans le cadre de la présente vérification.

1.0 Sommaire

1.1 Contexte

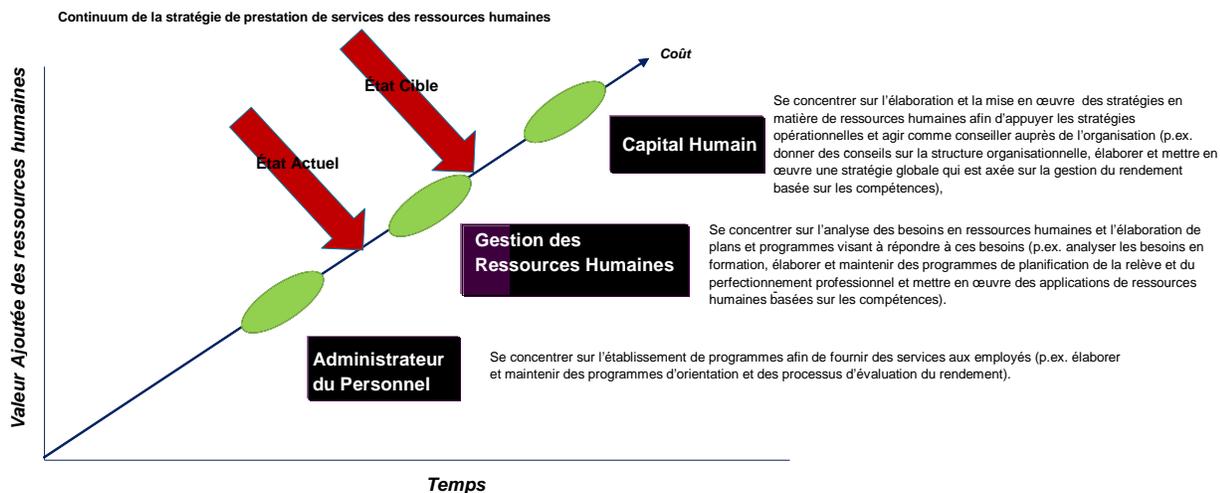
Sécurité publique Canada est un ministère relativement petit et nouveau, chargé d'un mandat de premier plan en tant que chef de file en matière de sécurité publique, dont les responsabilités vont de la gestion des urgences et de la sécurité nationale à la prévention du crime, aux politiques d'application de la loi et aux politiques correctionnelles. Dans le contexte de cet important mandat et du besoin de compétences hautement spécialisées, combiné à la relative facilité avec laquelle les talents peuvent passer d'un ministère fédéral à un autre, il est essentiel pour Sécurité publique Canada de recruter, de perfectionner, d'engager et de retenir efficacement les talents les plus prometteurs.

Au cours des deux dernières années, des rapports, comme celui de 2009 de la vérificatrice générale sur la gestion des urgences au sein de Sécurité publique Canada ainsi que le Plan intégré des ressources humaines et des activités de 2010-2011 du ministère, ont fait ressortir les défis que Sécurité publique Canada doit relever dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Parmi ces principaux défis, mentionnons la difficulté à attirer et à retenir des employés qualifiés au niveau de la haute direction ainsi que des taux de roulement plus élevés que prévu. Afin de surmonter ces difficultés, Sécurité publique Canada a indiqué une priorité essentielle pour 2011-2012, à savoir établir un solide programme de gestion des talents et une planification efficace de la relève.

La présente vérification a défini et utilisé des critères appropriés afin de déterminer, en tenant compte du contexte, si le ministère applique des pratiques de gestion des talents convenables. La vérification a également donné lieu à des recommandations afin d'établir des occasions prioritaires d'amélioration, renforçant ainsi la capacité interne du ministère à gérer efficacement les talents. Veuillez noter que même si le contexte environnemental actuel est caractérisé par des compressions budgétaires, les employeurs progressistes continuent d'investir dans une gestion efficace des talents afin d'assurer le recrutement, le perfectionnement, l'engagement et le maintien d'un personnel talentueux, à la fois à court et à long terme.

Afin d'offrir un contexte supplémentaire à cette mission, en collaboration avec le ministère, la stratégie actuelle et souhaitée en matière de ressources humaines de Sécurité publique Canada a été préparée selon le processus de gestion stratégique des ressources humaines (RH) suivant, fondé sur une analyse des besoins généraux en ressources humaines du ministère. La position adoptée par un organisme sur le processus détermine le contexte stratégique dans lequel la gouvernance, les politiques et les programmes clés (y compris la gestion des talents) en matière de RH et de pratiques habilitantes sont établis et mesurés. En ce qui a trait à son établissement et à son évaluation, la stratégie souhaitée (c'est-à-dire placée au premier rang d'une stratégie de « gestion des ressources humaines ») de Sécurité publique Canada en matière de ressources humaines a été examinée par rapport aux critères de vérification.

Vérification de la gestion des talents



La position que Sécurité publique Canada désire adopter correspond à ce qui serait normalement observé dans une entreprise axée sur le savoir et dans laquelle le développement des talents à valeur ajoutée est essentiel à une exécution des opérations réussie. Cette position est également légèrement plus élevée que celle qui serait observée dans les normes plus générales du secteur public.

L'équipe de vérification a reconnu, grâce aux commentaires des personnes interrogées, que la fonction des Ressources humaines s'engage à évoluer en suivant ce processus, comme le démontre le projet de transformation continue axé sur l'établissement de descriptions de travail génériques.

Aperçu de la gestion des talents

La gestion des talents consiste à recruter, à perfectionner, à engager et à retenir les personnes ayant les compétences nécessaires pour mener à bien les objectifs de l'organisme à court et à long terme. Une gestion efficace des talents va au-delà de la simple fonction des ressources humaines. En plus d'élaborer et de déployer des stratégies, des programmes et des processus efficaces en matière de ressources humaines, la gestion des talents nécessite une gouvernance appropriée et de bons comportements directoriaux à l'échelle de l'organisme. À plusieurs égards, les RH sont responsables de l'élaboration de stratégies et de programmes; quant aux responsables de l'ensemble de l'organisme, ils sont chargés de déployer ces stratégies et ces programmes au sein de leurs équipes, en vue de recruter, de perfectionner, d'engager et de retenir les talents nécessaires.

1.2 Pourquoi est-ce important?

Le ministère est particulièrement préoccupé par le fait que, puisque Sécurité publique Canada possède une main-d'œuvre très talentueuse et plus jeune en général que celle des autres ministères fédéraux qui risquent de connaître de manière imminente un grand nombre de départs à la retraite, la concurrence en vue d'acquies ses talents est susceptible d'augmenter. Par conséquent, d'après le ministère, il faut entreprendre une planification de la main-d'œuvre et de la relève afin de définir et de combler les futurs déficits potentiels de talents.

Vérification de la gestion des talents

Autres préoccupations exprimées en ce qui a trait à la gestion des talents :

- le risque de perdre des employés expérimentés au cours des trois à cinq prochaines années fait en sorte qu'il est essentiel d'assurer la planification de la main-d'œuvre et de la relève;
- la lenteur à pourvoir les postes vacants présente un risque pour la capacité de l'organisme de remplir ses tâches;
- en raison de la taille de l'organisme, la planification de la relève est difficile et présente un risque;
- besoin de structure, de discipline et de régularité dans les pratiques de gestion des talents;
- la gestion des talents est simplement perçue comme un programme des RH plutôt que comme une responsabilité partagée;
- besoin d'outils efficaces et pratiques adaptés à un petit organisme;
- besoin de l'engagement des employés envers Sécurité publique Canada plutôt qu'envers un responsable en particulier.

De manière générale, selon le ministère, des processus et des outils appropriés doivent être mis en place afin de gérer efficacement les talents. Même si le ministère a pris des dispositions pour mettre en œuvre des pratiques de gestion des talents, la présente évaluation avait un but formateur afin de l'aider à définir les pratiques pertinentes de l'industrie ainsi que les secteurs prioritaires nécessitant des améliorations pour répondre à ses besoins à long terme.

1.3 Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la présente vérification était de déterminer si Sécurité publique Canada applique des pratiques appropriées en matière de gestion des talents et, sinon, de formuler des recommandations afin de combler les lacunes ou de relever les défis prioritaires.

La présente vérification s'est étendue du 1^{er} mars 2011 au 31 mai 2011. Elle tenait compte d'éventuelles dimensions hautement prioritaires d'une gestion des talents, notamment de pratiques clés pertinentes contenues dans le modèle de maturité en matière de gestion des talents de Deloitte :

- stratégie de gestion des talents;
- gouvernance de gestion des talents et infrastructure fonctionnelle des RH;
- mesure des talents;
- planification de la main-d'œuvre;
- stratégies de recrutement et de dotation en personnel;
- gestion de la relève;

Vérification de la gestion des talents

- apprentissage et perfectionnement;
- gestion du rendement.

Les critères de vérification ont été conçus de façon à évaluer chacune de ces dimensions (voir l'Annexe A).

1.4 Opinion de vérification

En nous fondant sur les éléments probants recueillis et évalués lors de la vérification, nous avons observé à la fois des forces et des domaines à améliorer en ce qui concerne les pratiques de gestion des talents au sein de Sécurité publique Canada. Les domaines qui demandent le plus d'amélioration sont ceux des stratégies de recrutement et de dotation en personnel ainsi que de la gestion de la relève. Certains domaines présentaient des problèmes modérés, notamment la stratégie de gestion des talents, la gouvernance de la gestion des talents et l'infrastructure fonctionnelle des RH, les paramètres de gestion des talents et la planification de la main-d'œuvre. Parmi les domaines généralement maîtrisés et nécessitant peu d'améliorations, mentionnons celui de l'apprentissage et du perfectionnement et celui de la gestion du rendement.

1.5 Énoncé d'assurance

La dirigeante principale de la vérification juge que, selon son opinion professionnelle, les procédures de vérification suivies et les témoignages recueillis sont suffisants et appropriés pour donner aux cadres supérieurs une assurance raisonnable de l'exactitude de l'opinion exprimée dans ce rapport. Cette opinion est fondée sur une comparaison effectuée entre les conditions en vigueur au moment de la vérification et les critères préétablis de vérification.

1.6 Résumé des conclusions de la vérification

Tout au long du travail de vérification effectué sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de la bonne conception des programmes, des outils et des pratiques de gestion des talents et de leur application efficace. Cette vérification nous a permis d'observer plusieurs forces parmi de nombreux secteurs de vérification. Parmi les secteurs considérés comme hautement prioritaires en ce qui a trait aux risques potentiels liés à la gestion des talents, c'est dans le secteur de l'apprentissage et du perfectionnement ainsi que dans celui de la gestion du rendement que se retrouvent les plus grandes forces.

L'équipe de vérification a également observé des domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés :

- 1) Stratégie de gestion des talents** – Il n'existe aucune stratégie définie et intégrée de gestion des talents dans l'ensemble du ministère, ni approche, ni cadre, ni lignes directrices de gestion des talents.
- 2) Gouvernance de la gestion des talents et infrastructure fonctionnelle des RH** – Il n'existe aucun comité officiel des ressources humaines, tant au niveau de la haute direction qu'à celui des cadres

intermédiaires, ni aucun comité existant ayant les ressources humaines comme point officiel et habituel à l'ordre du jour afin d'offrir un moyen de discuter des questions et des plans de gestion des talents, et d'assurer l'intégration des efforts et l'uniformité des pratiques.

- 3) **Mesure des talents** – Il n'existe aucun ensemble de mesure des talents harmonisé et défini de manière stratégique faisant l'objet d'un suivi et de rapports destinés à la surveillance et à la gestion du rendement à des fins de prise de décisions (pour chaque direction générale ou pour le ministère dans son ensemble).
- 4) **Planification de la main-d'œuvre** – À l'exception des prévisions de départ à la retraite, les prévisions concernant le personnel ministériel ne vont pas au-delà d'un an, ce qui limite la capacité de l'organisme à prévoir et à élaborer des plans visant à combler les déficits à long terme en matière de compétences essentielles.
- 5) **Stratégies de recrutement et de dotation en personnel** – Il n'existe aucun plan pluriannuel relatif à la main-d'œuvre permettant de donner une orientation à une stratégie proactive en matière de recrutement et de dotation en personnel. De plus, il est nécessaire de fournir des conseils plus poussés et cohérents aux gestionnaires recruteurs et d'accélérer le processus de dotation en personnel.
- 6) **Gestion de la relève** – Aucun plan de relève n'a été mis en place pour les postes clés.

1.7 Résumé des recommandations de vérification

- 1) Le directeur général des Ressources humaines devrait, sous la direction du sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, diriger l'élaboration de la stratégie de gestion des talents de Sécurité publique Canada en collaboration avec les cadres supérieurs de la direction générale en prenant les mesures suivantes :
 - définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents intégrée et pluriannuelle dans l'ensemble du ministère, incluant une approche et un cadre définis de gestion des talents ainsi que des initiatives et des objectifs pluriannuels;
 - s'assurer qu'une planification pluriannuelle comporte des initiatives proactives afin de pouvoir combler les déficits de main-d'œuvre prévus et aborder les priorités connues en matière de gestion des talents pendant l'objectif chronologique défini;
 - continuer de participer à des séances d'intégration pour la planification opérationnelle des directions générales, et assurer une intégration plus solide entre les besoins en ressources humaines, les priorités des directions générales et celles exprimées dans les priorités annuelles des ressources humaines (consignées dans le plan des activités du Secteur de la gestion ministérielle).

Vérification de la gestion des talents

- 2) En raison des contraintes budgétaires dans le contexte opérationnel actuel, il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, de pair avec ses collègues de la haute direction, ajoutent certaines questions relatives aux ressources humaines (RH) comme point permanent à l'ordre du jour de deux comités existants; soit un comité de la haute direction et un comité des cadres intermédiaires. Les comités les mieux adaptés pour inclure des questions en matière de RH comme point permanent à leur ordre du jour seront désignés à la discrétion de la direction de Sécurité publique Canada, notamment du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle. Il est essentiel que le directeur général des ressources humaines fasse partie de ces comités.

- 3) Le directeur général des Ressources humaines devrait, sous la direction du sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, faire ce qui suit afin d'améliorer l'utilisation de la mesure des talents :
 - établir une stratégie de gestion des talents (voir la recommandation n° 1) et créer un tableau de bord de mesure des talents harmonisé de façon stratégique, des objectifs et des résultats réels par rapport à ces objectifs, destiné et transmis régulièrement à la haute direction (c'est-à-dire au moins chaque trimestre). Un tableau de bord semblable, adapté à chaque direction générale devrait être régulièrement fourni à la haute direction afin de faciliter une prise de décisions éclairée et d'améliorer la responsabilisation;
 - examiner le rendement réel par rapport aux objectifs et améliorer ou mettre à jour les plans des ressources humaines en conséquence.

- 4) Le directeur général des Ressources humaines devrait, sous la direction du sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, mener à bien l'initiative suivante afin d'améliorer le processus de planification de la main-d'œuvre de Sécurité publique Canada :
 - les prévisions en matière de main-d'œuvre (offre et demande) devraient être établies à court, à moyen et à long terme, et devraient servir d'intrants dans une stratégie de gestion des talents pluriannuelle.

- 5) Le directeur général des Ressources humaines devrait, sous la direction du sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, mener à bien les initiatives suivantes afin d'améliorer le processus de dotation en personnel de Sécurité publique Canada :
 - parallèlement à la recommandation n° 1, élaborer une stratégie proactive de recrutement et de dotation en personnel afin de combler les déficits en main-d'œuvre prévus à court, à moyen et à long terme;
 - établir des normes de niveau de service, assurer un suivi et évaluer les processus de recrutement et de dotation en personnel à des fins d'efficience et d'efficacité.

6) Le directeur général des Ressources humaines devrait, sous la direction du sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, mener à bien les initiatives suivantes afin d'améliorer le processus de planification de la relève :

- confirmer les segments cruciaux de la main-d'œuvre (dans la recommandation n° 4) et définir les exigences particulières en matière de compétences;
- faire des prévisions pluriannuelles en ce qui a trait à l'offre et à la demande pour les postes d'influence et ceux qui sont difficiles à pourvoir (dans la recommandation n° 4);
- s'il y a lieu, mettre en œuvre des stratégies pour créer des bassins de talents d'éventuels employés de la relève (par exemple établissement et évaluation de talents clés, création et gestion de plans de développement fondés sur la relève, etc.);
- pour tous les postes clés, définir un plan de relève possible, qui devrait au minimum proposer des personnes susceptibles d'occuper un poste par intérim afin de gérer les besoins à court terme;
- grâce à des processus d'apprentissage et de perfectionnement, veiller à ce que les éventuels éléments de relève acquièrent les compétences requises.

1.8 Réponse de la direction

En raison du contexte actuel, il est plus important que jamais pour les ministères de mettre en œuvre des pratiques de gestion des talents judicieuses et efficaces. Le Ministère accepte les conclusions et les recommandations tirées de la présente vérification et prendra toutes les mesures possibles pour améliorer son cadre actuel de gestion des talents. Sécurité publique Canada continuera d'améliorer sa fonction de planification intégrée, notamment son Plan intégré des ressources humaines et des activités. Il poursuivra également la mise en œuvre de l'Initiative sur la transformation des ressources humaines et adoptera des approches fondées sur les risques et les résultats en matière de gestion des ressources humaines.

Au cours des deux prochaines années, la mise en œuvre du Projet de descriptions de travail génériques du Ministère sera une priorité. L'utilisation de descriptions de travail génériques pour chacun des postes constituera une base solide pour l'amélioration des stratégies et des pratiques de gestion des RH. Le Ministère continuera également à mettre en œuvre, à surveiller et à améliorer son Programme de gestion des talents pour les cadres supérieurs.

Afin d'améliorer ses pratiques de gestion des talents, le Ministère compte entre autres :

- adopter des approches de gestion des RH fondées sur les risques et les résultats, notamment au chapitre de la gestion des talents;
- examiner sa structure de gouvernance pour s'assurer que les RH sont un point permanent aux ordres du jour des comités décisionnels et que des forums sont consacrés aux problèmes de gestion des RH;
- continuer à renforcer sa capacité de gestion stratégique des ressources humaines en officialisant l'unité de gestion des activités;
- élaborer une stratégie intégrée de gestion des talents.

Vérification de la gestion des talents

Le Ministère continuera aussi à se tenir informé des pratiques de pointe en matière de gestion des talents afin de veiller à l'adoption continue d'approches novatrices relativement à la gestion des ressources humaines.

Approuvé par : Rosemary Stephenson

Dirigeante principale de la vérification

2.0 Contexte

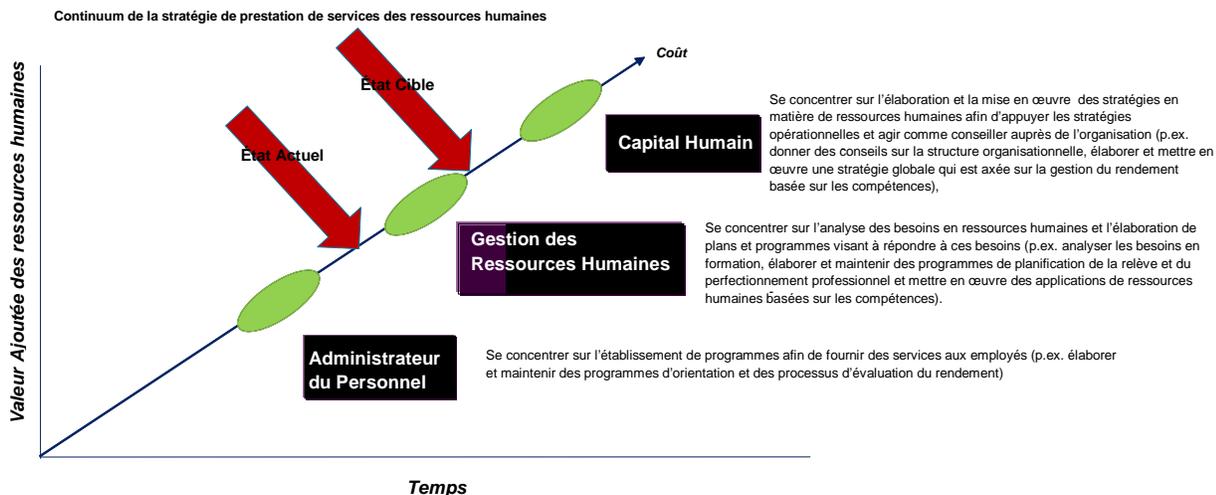
Sécurité publique Canada est un ministère relativement petit et nouveau, chargé d'un mandat de premier plan en tant que chef de file en matière de sécurité publique, dont les responsabilités vont de la gestion des urgences et de la sécurité nationale à la prévention du crime, aux politiques d'application de la loi et aux politiques correctionnelles. Dans le contexte de cet important mandat et du besoin de compétences hautement spécialisées, combiné à la relative facilité avec laquelle les talents peuvent passer d'un ministère fédéral à un autre, il est essentiel pour Sécurité publique Canada de recruter, de perfectionner, d'engager et de retenir efficacement les talents les plus prometteurs.

Au cours des deux dernières années, des rapports, comme celui de 2009 de la vérificatrice générale sur la gestion des urgences au sein de Sécurité publique Canada ainsi que le Plan intégré des ressources humaines et des activités de 2010-2011 du ministère, ont fait ressortir les défis que Sécurité publique Canada doit relever dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Parmi ces principaux défis, mentionnons la difficulté à attirer et à retenir des employés qualifiés au niveau de la haute direction ainsi que des taux de roulement plus élevés que prévu. Afin de surmonter ces difficultés, Sécurité publique Canada a indiqué une priorité essentielle pour 2011-2012, à savoir établir un solide programme de gestion des talents et une planification efficace de la relève.

La présente vérification a défini et utilisé des critères appropriés afin de déterminer, en tenant compte du contexte, si le ministère applique des pratiques de gestion des talents convenables. La vérification a également donné lieu à des recommandations afin d'établir des occasions prioritaires d'amélioration, renforçant ainsi la capacité interne du ministère à gérer efficacement les talents. Veuillez noter que même si le contexte environnemental actuel est caractérisé par des compressions budgétaires, les employeurs progressistes continuent d'investir dans une gestion efficace des talents afin d'assurer le recrutement, le perfectionnement, l'engagement et le maintien d'un personnel talentueux, à la fois à court et à long terme.

Afin d'offrir un contexte supplémentaire à cette mission, en collaboration avec le ministère, la stratégie actuelle et souhaitée en matière de ressources humaines de Sécurité publique Canada a été préparée selon le processus de gestion stratégique des ressources humaines (RH) suivant, fondé sur une analyse des besoins généraux en ressources humaines du ministère. La position adoptée par un organisme sur le processus détermine le contexte stratégique dans lequel la gouvernance, les politiques et les programmes clés (y compris la gestion des talents) en matière de RH et de pratiques habilitantes sont établis et mesurés. En ce qui a trait à son établissement et à son évaluation, la stratégie souhaitée (c'est-à-dire placée au premier rang d'une stratégie de « gestion des ressources humaines ») de Sécurité publique Canada en matière de ressources humaines a été examinée par rapport aux critères de vérification.

Vérification de la gestion des talents



La position que Sécurité publique Canada désire adopter correspond à ce qui serait normalement observé dans une entreprise axée sur le savoir et dans laquelle le développement des talents à valeur ajoutée est essentiel à une exécution des opérations réussie. Cette position est également légèrement plus élevée que celle qui serait observée dans les normes plus générales du secteur public.

L'équipe de vérification a reconnu, grâce aux commentaires des personnes interrogées, que la fonction des Ressources humaines doit évoluer en suivant ce processus, comme le démontre le projet de transformation continue axé sur l'établissement de descriptions de travail génériques.

Aperçu de la gestion des talents

La gestion des talents consiste à recruter, à perfectionner, à engager et à retenir les personnes ayant les compétences nécessaires pour mener à bien les objectifs de l'organisme à court et à long terme. Une gestion efficace des talents va au-delà de la simple fonction des ressources humaines. En plus d'élaborer et de déployer des stratégies, des programmes et des processus efficaces en matière de ressources humaines, la gestion des talents nécessite une gouvernance appropriée et de bons comportements directoriaux à l'échelle de l'organisme. À plusieurs égards, les RH sont responsables de l'élaboration de stratégies et de programmes; quant aux responsables de l'ensemble de l'organisme, ils sont chargés de déployer ces stratégies et ces programmes au sein de leurs équipes, en vue de recruter, de perfectionner, d'engager et de retenir les talents nécessaires.

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification était de déterminer si Sécurité publique Canada applique des pratiques appropriées en matière de gestion des talents et, sinon, de formuler des recommandations afin de combler les lacunes ou de relever les défis prioritaires.

2.2 Portée de la vérification

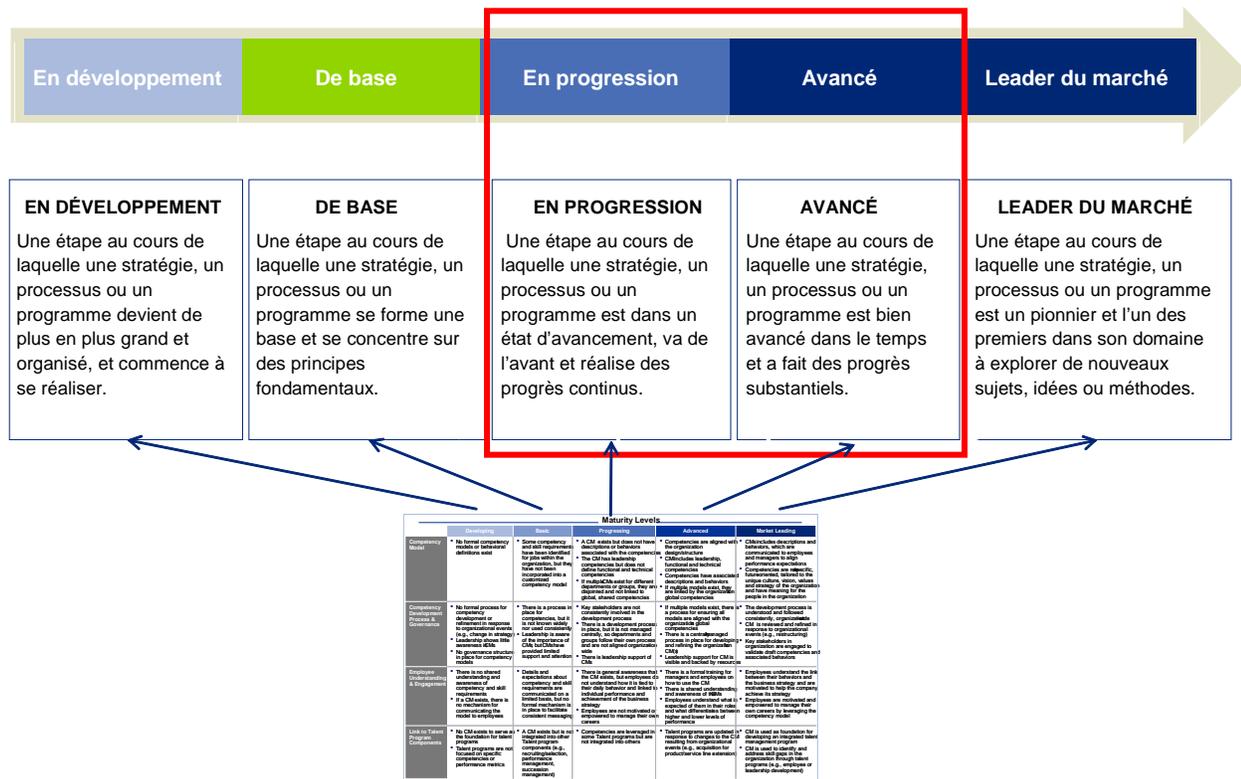
La présente vérification s'est étendue du 1^{er} mars 2011 au 31 mai 2011. Elle tenait compte d'éventuelles dimensions hautement prioritaires d'une gestion des talents, notamment de pratiques clés pertinentes contenues dans le modèle de maturité en matière de gestion des talents de Deloitte :

- stratégie de gestion des talents;
- gouvernance de la gestion des talents et infrastructure fonctionnelle des RH;
- mesure des talents;
- planification de la main-d'œuvre;
- stratégies de recrutement et de dotation en personnel;
- gestion de la relève;
- apprentissage et perfectionnement;
- gestion du rendement.

Les critères de vérification ont été conçus de façon à évaluer chacune de ces dimensions (voir l'annexe A).

Les pratiques de gestion des talents de Sécurité publique Canada ont été examinées par rapport au modèle de maturité en matière de gestion des talents de Deloitte afin d'évaluer l'état actuel de perfectionnement de gestion des talents par rapport à celui souhaité. Les points d'ancrage du modèle de maturité en matière de gestion vont de l'élaboration, lorsque les programmes de gestion des talents en sont à leur tout début, à chef de file du secteur, lorsque ces programmes sont au stade de développement le plus avancé.

Dans le contexte de la stratégie de gestion des ressources humaines recherchée par Sécurité publique Canada et celui relativement précoce de sa maturité organisationnelle, ses pratiques de gestion des talents devraient se situer entre « en progression » et « avancées » en ce qui concerne le perfectionnement du programme pour chaque domaine de programme de gestion des talents correspondant aux risques potentiels hautement prioritaires en matière de gestion des talents. Les critères et les procédures de vérification ont été conçus en se basant sur cette compréhension (voir à l'annexe A la liste complète des critères de vérification).



2.3 Approche

Les procédures pour rassembler les éléments probants comprenaient l’inspection de documents, des entrevues, un examen détaillé d’un échantillon de dossiers, le calcul et l’analyse de données. L’application de ces procédures a permis à l’équipe de vérification de formuler une conclusion indiquant si les critères de vérification établis ont été respectés. Les normes suivies pour rassembler les éléments probants comprenaient l’assurance que l’information était suffisante, fiable, pertinente et utile pour tirer des conclusions.

2.4 Conclusions, recommandations et réponse de la direction

En se fondant sur les éléments recueillis grâce à l’examen des documents et des dossiers, aux analyses et aux entrevues, chaque critère de vérification a été évalué par l’équipe de vérification et une conclusion a été tirée pour chacun de ces critères. Les résultats du travail de vérification effectué sur le terrain comprennent à la fois les forces observées et les domaines à améliorer en ce qui a trait aux pratiques de gestion des talents au sein de Sécurité publique Canada.

Tout au long du travail de vérification effectué sur le terrain, l’équipe de vérification a observé plusieurs exemples de la bonne conception des programmes, des outils et des pratiques de gestion des talents et de leur application efficace. Cette vérification nous a permis d’observer plusieurs forces énumérées dans la liste suivante :

Stratégie de gestion des talents

- Les plans et les priorités en matière de ressources humaines à court terme (c'est-à-dire dans un délai d'un an) sont annuellement établis par les ressources humaines dans le cadre du plan annuel des activités pour le Secteur de la gestion ministérielle.
- Toutes les directions générales participent à la création de plans d'activités et de dotation en personnel qui enrichissent le Plan intégré des ressources humaines et des activités du ministère. Le personnel des services administratifs (y compris les Ressources humaines, les Technologies de l'information et les Finances) participe à des « séances d'intégration » avec les secteurs afin de contribuer au renforcement des plans de ces derniers en apportant leurs points de vue respectifs.

Mesure des talents

- L'engagement des employés est régulièrement mesuré (c'est-à-dire tous les trois ans) à l'aide du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Un comité officiel se réunit régulièrement afin de donner suite aux résultats du sondage, ce qui représente un catalyseur de changement au sein du Ministère.

Stratégies de recrutement et de dotation en personnel

- Il existe un certain nombre de modèles et de guides pour faciliter le processus de dotation.
- Le ministère a commencé à utiliser certaines stratégies proactives de dotation (par exemple la dotation par voie express et la dotation collective).

Gestion de la relève

- Les Ressources humaines ont élaboré un *Guide de gestion de la relève* mis à la disposition du personnel.

Apprentissage et perfectionnement

- Des progrès sont en cours en ce qui a trait à l'apprentissage et au perfectionnement (par exemple des programmes d'apprentissage). Des programmes d'apprentissage de certains groupes professionnels sont terminés, mais n'ont pas encore atteint le niveau de classification.

Gestion du rendement

- Il existe des outils et des modèles de gestion du rendement pour les plans d'apprentissage, l'établissement des objectifs et les examens de rendement de fin d'année, qui sont obligatoires pour tous les employés admissibles.
- Un processus annuel de gestion des talents destiné aux cadres a récemment été mis en œuvre et a été effectué pour tous les postes EX, en 2010-2011. Ce processus comprend le remplissage d'un questionnaire sur la gestion des talents par tous les titulaires de postes EX, la collecte des commentaires des superviseurs au sujet des réponses des titulaires et un examen détaillé des questionnaires par la direction générale. Ce processus permet d'avoir des discussions sur la gestion du rendement et offre un moyen à la direction générale de comprendre les forces, les faiblesses et les ambitions des titulaires de postes EX.

L'équipe de vérification a également cerné des domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés. Les conclusions suivantes ont été réunies par l'équipe de vérification pour les domaines où il existe des possibilités d'amélioration et qui devraient être étudiés par la gestion des ressources humaines. Parmi les domaines indiqués ci-dessous, ceux qui demandent le plus d'améliorations sont ceux des stratégies de recrutement et de dotation ainsi que de la gestion de la relève.

2.4.1 Il est nécessaire de définir et de mettre en œuvre une stratégie intégrée et pluriannuelle de gestion des talents dans tout le ministère

Compte tenu du contexte de Sécurité publique, de la stratégie de gestion des ressources humaines souhaitée et de ce qu'exige un niveau de gestion des talents efficace, un ensemble documenté de principes et de priorités en matière de gestion du talent devrait guider les pratiques de gestion du talent. Les plans de gestion du talent devraient être harmonisés aux plans organisationnels et aborder les besoins et les priorités de gestion des talents axés sur les activités du ministère.

Des progrès ont été faits pour la mise en œuvre du Plan intégré des ressources humaines et des activités (PIRHA), mais il n'y a pas de stratégie définie et intégrée de gestion des talents au sein du ministère comprenant une approche, un cadre ou des principes directeurs. En tant qu'élément d'une stratégie globale des ressources humaines, une stratégie de gestion des talents définit l'approche ou la philosophie en matière de gestion des talents d'une organisation et est axée sur les quatre piliers que sont l'acquisition, le perfectionnement, l'embauche et le maintien en fonction de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire à l'atteinte des objectifs à court et à long terme d'une organisation. De plus, le PIRHA actuel comporte des lacunes en ce qui a trait à la planification globale pluriannuelle en vue de combler les besoins à moyen et à long terme découlant des activités et du profil démographique.

L'équipe de vérification a constaté que le PIRHA est un exercice annuel auquel contribuent toutes les directions générales. Dans le PIRHA du ministère, il existe des éléments de gestion des talents qui sont aussi présents dans le plan d'activités du Secteur de la Gestion ministérielle. Il y a cependant place à une harmonisation de ces deux plans annuels et à l'intégration de la planification annuelle à une stratégie de gestion proactive des talents.

Recommandation :

Sous la direction du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, il est recommandé que le directeur général des Ressources humaines dirige la mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents en collaboration avec les autorités de la direction générale en faisant ce qui suit :

- définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents intégrée et pluriannuelle dans tout le ministère, y compris une approche définie, un cadre défini ainsi que des initiatives et des objectifs pluriannuels de gestion des talents;
- veiller à ce que la planification pluriannuelle comporte des approches proactives en vue de prendre des mesures à l'égard des pénuries de main-d'œuvre annoncées et des priorités en gestion des talents dans un objectif chronologique défini;

Vérification de la gestion des talents

- continuer de participer à des séances d'intégration pour la planification des activités des secteurs et assurer une intégration renforcée entre les besoins en ressources humaines et les priorités des secteurs et les besoins qui ressortent des priorités annuelles des Ressources humaines (documentés dans le plan d'activités du Secteur de la gestion ministérielle).

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère poursuivra la mise en œuvre et l'amélioration de son programme actuel de gestion des talents destiné à la haute direction et utilisera des données empiriques qui serviront à élaborer des stratégies de gestion des RH éclairées pour l'ensemble du Ministère.	En cours et effectué tous les ans
Le ministère examinera son programme actuel de gestion du rendement destiné aux employés de sorte qu'il soit mieux intégré aux autres processus et systèmes des RH et qu'il réponde davantage aux besoins de la direction et des employés.	T2 – 2013-2014
Le ministère élaborera une stratégie intégrée de gestion des talents.	T4 – 2014-2015
Le ministère officialisera l'unité de gestion des activités des RH récemment formée, et il mettra en œuvre des pratiques judicieuses de planification stratégique, de mesure du rendement et de gestion des risques relativement aux ressources humaines.	T3 – 2013-2014
La Division de la planification stratégique et la Direction générale des ressources humaines poursuivront leur collaboration étroite afin de faciliter l'intégration des RH et des activités dans le Plan intégré des ressources humaines et des activités ainsi que dans les plans des secteurs.	En cours - annuellement

2.4.2 Une gouvernance des talents améliorée devrait être mise en place à Sécurité publique Canada

Compte tenu du contexte de Sécurité publique, de la stratégie de gestion des ressources humaines souhaitée et de ce qu'exigent une gouvernance de la gestion des talents ainsi qu'une infrastructure fonctionnelle en matière de RH, une structure devrait être mise en place afin de soutenir la gouvernance de la gestion des talents, y compris une responsabilité des cadres et des redditions de comptes définies. Des processus et des pratiques devraient être en place pour gérer l'efficacité de la gestion des talents, notamment, des rapports périodiques transmis aux cadres qui se traduiraient en reddition de comptes à l'égard des résultats de la gestion de base des talents ainsi qu'une cohérence et une intégration des efforts dans tout le ministère. Un comité interfonctionnel de gestion des talents devrait être mis sur pied pour surveiller et évaluer les enjeux et les initiatives de gestion des talents.

Vérification de la gestion des talents

Bien qu'il existe une forme de rapport d'information sur la gestion des talents destiné à la haute direction (p. ex. les rapports sur le rendement du personnel, les relations de travail, la rémunération et les programmes de mieux-être) et que le sous-ministre attache une grande importance à la gestion stratégique des ressources humaines, les ressources humaines ne font pas partie des éléments officiels et habituels des questions traitées au niveau supérieur et il n'existe pas de comité officiel des RH au niveau de la gestion intermédiaire qui constituerait une tribune de discussion des enjeux et des plans de gestion des talents, et qui assurerait l'intégration des efforts et la cohérence de la pratique. Un tel comité ferait en sorte qu'il y ait globalement une sensibilisation et un appui aux initiatives de gestion du talent au niveau de la haute direction.

Recommandation :

En raison des contraintes budgétaires dans le contexte opérationnel actuel, il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, de pair avec des collègues de la haute direction, ajoutent certaines questions relatives aux ressources humaines (RH) comme point permanent à l'ordre du jour de deux comités existants; soit un comité de la haute direction et un comité des cadres intermédiaires. Les comités les mieux adaptés pour inclure des questions en matière de RH comme point permanent à leur ordre du jour seront désignés à la discrétion de la direction de Sécurité publique Canada, notamment du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle. Il est essentiel que le directeur général des Ressources humaines fasse partie de ces comités.

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère modifiera le mandat actuel du Comité de la haute direction pour y faire figurer une disposition qui prévoit que l'ordre du jour soit périodiquement consacré exclusivement aux RH.	T1 – 2012-2013
Le DG des RH sera un membre permanent des comités de la haute direction consacrés aux RH.	
Le ministère formera au niveau des DG un comité des RH présidé par le DG des RH.	T4 – 2011-2012

2.4.3 Établir, communiquer et analyser des mesures de talent stratégiquement harmonisées à la stratégie de gestion des talents du ministère

À la lumière du contexte de Sécurité publique Canada, de la stratégie de gestion des ressources humaines que le ministère souhaite mettre en œuvre et de ce qu'exigent les mesures de talent requises, la fonction des RH devrait avoir un tableau de bord de gestion des talents pour ce qui est des mesures et des objectifs clés de la main-d'œuvre. De plus, il devrait utiliser l'information contenue dans ce tableau de bord pour prendre des décisions annuelles en vue d'améliorer la gestion des talents.

Les mesures de gestion des talents présentées au Comité de gestion ont tendance à être axées sur la démographie, le roulement et le profil de l'état actuel de la main-d'œuvre, plutôt que sur des mesures liées à des objectifs stratégiques de gestion des talents, comme le progrès par rapport aux priorités. Il n'existe pas d'ensemble de mesures de talent stratégiquement harmonisées et définies, suivies et consignées afin d'assurer la surveillance du rendement et de contribuer à la prise de décisions en matière de gestion (p. ex. un tableau de bord de gestion des talents), ce qui pourrait signifier que la direction de Sécurité publique Canada ne dispose pas de l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées relativement à la gestion des talents.

Actuellement, aucun tableau de bord de gestion des talents selon des mesures stratégiquement harmonisées n'est en place pour les secteurs ou pour le ministère dans son ensemble. Toutefois, des mesures précises de gestion des talents (axées sur la démographie et le roulement de la main-d'œuvre) sont fournies sur une base semestrielle afin d'aider les secteurs dans leurs plans de dotation (p. ex. sommaires du rendement de mi- exercice et de fin d'exercice).

Recommandation :

Sous la direction du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, il est recommandé que le directeur général des Ressources humaines procède comme suit afin d'améliorer l'utilisation de mesures de talent :

- mettre en place une stratégie de gestion des talents (voir la recommandation indiquée à la section 2.4.1) et créer un tableau de bord des mesures de talent stratégiquement harmonisées, des objectifs et des résultats réels par rapport aux objectifs, et transmis à la haute direction sur une base régulière (sur une base trimestrielle, au moins);
- créer un tableau de bord des mesures de talent stratégiquement harmonisées pour chaque secteur, transmis à la direction de chaque secteur sur une base régulière afin de faciliter la prise de décisions éclairées et d'améliorer la responsabilisation;
- examiner le rendement réel par rapport aux objectifs et améliorer ou mettre à jour les plans des RH en conséquence.

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère élaborera une stratégie intégrée de gestion des talents.	T4 – 2014-2015
Le ministère officialisera l'unité de gestion des activités des RH récemment formée, et il mettra en œuvre des pratiques judicieuses de planification stratégique, de mesure du rendement et de gestion des risques relativement aux ressources humaines.	T3 – 2013-2014
Le ministère créera un tableau de bord des RH comprenant des mesures du rendement, des analyses et des tendances relatives à la gestion des talents.	T2 – 2013-2014

2.4.4 Effectuer une planification de la main-d'œuvre à long terme

À la lumière du contexte de Sécurité publique Canada, de la stratégie de gestion des ressources humaines que le ministère souhaite mettre en œuvre et de ce qu'exige la planification de la main-d'œuvre, les postes d'influence et difficiles à combler doivent être identifiés. L'organisation devrait prévoir sa demande de talents pour ces segments en fonction de la croissance organisationnelle prévue, ainsi qu'en fonction des projections de départs à la retraite, de la mobilité et de la cessation d'emploi. L'organisation devrait également élaborer des plans de recrutement et de relève pour remédier aux pénuries de personnel projetées.

À l'exception des projections en matière de départs à la retraite, les projections de la main-d'œuvre au sein du ministère qui sont effectuées ne s'étendent pas sur plus d'un an, ce qui limite la capacité de l'organisation à comprendre la situation et à élaborer des plans pour remédier à la pénurie de talents à plus long terme, en particulier pour les ensembles de compétences essentiels.

En raison de l'absence de projections à long terme pour la planification de la main-d'œuvre, aucune stratégie de recrutement et de dotation proactive fondée sur plusieurs années de prévision de la demande de talents n'est élaborée et mise en œuvre pour ces segments essentiels de la main-d'œuvre.

Recommandation :

Sous la direction du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, il est recommandé que le directeur général des Ressources humaines mène l'initiative suivante en vue d'améliorer les processus de planification de la main-d'œuvre de Sécurité publique Canada :

- des projections concernant la main-d'œuvre (l'offre et la demande) devraient être effectuées à court, à moyen et à long terme et devraient être utilisées pour élaborer une stratégie pluriannuelle de gestion des talents.

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère ajoutera à sa stratégie de gestion des talents un processus officiel de détermination et de gestion des postes essentiels.	T4 – 2014-2015
Le ministère officialisera l'unité de gestion des activités des RH récemment formée, et il mettra en œuvre des pratiques judicieuses de planification stratégique, de mesure du rendement et de gestion des risques relativement aux ressources humaines.	T3 – 2013-2014
Les RH élaboreront des stratégies de dotation qui seront intégrées à la stratégie de gestion des talents.	T4 – 2014-2015
Le ministère mettra en œuvre un nouveau format de plan de dotation qui sera mis à jour une fois tous les trimestres.	T1 – 2012-2013
Le ministère fournira aux secteurs des prévisions en matière de main-d'œuvre de façon à documenter leur plan de dotation et leur stratégie de gestion des talents.	T2 – 2013-2014

2.4.5 Élaborer des stratégies proactives de recrutement et de dotation pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre projetées. Mettre en œuvre des efforts intensifiés et harmonisés entre les RH et les gestionnaires recruteurs pour améliorer les services de dotation.

À la lumière du contexte de Sécurité publique Canada, de la stratégie de gestion des ressources humaines que le ministère souhaite mettre en œuvre et de ce qu'exigent le recrutement et la dotation en personnel, des stratégies de recrutement et de dotation devraient être établies annuellement pour répondre aux pénuries de talents potentielles qui ont été décelées par des activités de planification de la main-d'œuvre. Les processus et les outils de recrutement et de dotation en personnel devraient soutenir la stratégie de dotation. Ils devraient être efficaces, normalisés et tirer parti de la technologie. Les gestionnaires recruteurs doivent être conscients de leurs options, de leurs responsabilités et des délais approximatifs associés aux processus de recrutement et de dotation, afin qu'ils puissent planifier en conséquence.

Vérification de la gestion des talents

En raison de l'absence de projections à long terme pour la planification de la main-d'œuvre, Sécurité publique Canada ne procède pas à une planification pluriannuelle fondée sur des projections pluriannuelles pour mettre en œuvre des stratégies proactives de recrutement et de dotation.

En ce qui concerne le niveau de service fourni aux clients internes en matière de dotation, il est nécessaire de fournir des conseils plus poussés et cohérents aux gestionnaires recruteurs, et de parvenir à accélérer le processus de dotation. Il est reconnu que certaines initiatives en matière de RH déjà en cours permettront d'accélérer le processus de dotation (p. ex. descriptions de travail génériques).

Recommandation :

Sous la direction du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, il est recommandé que le directeur général des Ressources humaines mène les initiatives suivantes en vue d'améliorer les processus de dotation de Sécurité publique Canada :

- élaborer, conformément à la recommandation indiquée à la section 2.4.1, des stratégies de recrutement et de dotation proactives fondées sur des projections pour combler les pénuries de personnel prévues à court, à moyen et à long terme;
- établir des normes de niveau de service, faire le suivi et évaluer les processus de recrutement et de dotation en personnel sur le plan de l'efficacité et de l'efficacé;
- veiller à ce que le personnel des RH fournisse des conseils stratégiques aux gestionnaires recruteurs (notamment pour les informer de leurs options et des conséquences potentielles de certaines décisions) pour les appuyer dans l'accomplissement de leurs responsabilités en matière de dotation. Il est reconnu que, bien que les RH soient chargées d'élaborer des stratégies et des programmes, ce sont les dirigeants dans l'ensemble de l'organisation qui sont responsables de déployer ces stratégies et ces programmes au sein de leurs équipes.

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère officialisera l'unité de gestion des activités des RH récemment formée, et il mettra en œuvre des pratiques judicieuses de planification stratégique, de mesure du rendement et de gestion des risques relativement aux ressources humaines.	T3 – 2013-2014
Le ministère établira des normes de service pour les activités des RH harmonisées aux processus interministériels communs en matière de RH.	T3 – 2014-2015
Le ministère adoptera des approches fondées sur les risques et les résultats en matière de dotation de façon à accroître la flexibilité, les responsabilités et les obligations redditionnelles des gestionnaires.	T3 – 2013-2014

2.4.6 Accroître la rigueur et la formalité de la gestion de la relève pour les postes cruciaux

À la lumière du contexte de Sécurité publique Canada, de la stratégie de gestion des ressources humaines que le ministère souhaite mettre en œuvre et de ce qui est nécessaire à la planification de la relève, un programme officiel de planification de la relève devrait être mis en place pour les postes de direction ainsi que pour les autres postes d'influence et difficiles à combler. Un tel programme devrait inclure, notamment, des programmes pour cerner et former des réserves de talents qui sont des successeurs potentiels.

À Sécurité publique Canada, il n'existe pas de plan de relève officiel (p. ex. où les successeurs potentiels sont formellement identifiés et où un plan documenté pour les former a été établi) pour les postes de direction et les autres postes d'influence et difficiles à combler.

Les Ressources humaines disposent d'outils qui peuvent être intégrés à la planification de la relève et contribuer à la soutenir au sein du ministère. Toutefois, ils ne sont pas utilisés officiellement à cet effet. Ces outils comprennent des guides et des formulaires pour la gestion du rendement, des programmes et des formulaires de formation ainsi que des questionnaires pour la gestion des talents pour les postes EX, etc.

Recommandation :

Sous la direction du sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion ministérielle, il est recommandé que le directeur général des Ressources humaines mène les initiatives suivantes en vue d'améliorer les processus de planification de la relève de Sécurité publique Canada :

- confirmer les segments cruciaux de la main-d'œuvre (voir également la recommandation indiquée à la section 2.4.4) et cerner les besoins en compétences précis;
- mettre en place une projection pluriannuelle de l'offre et de la demande pour les postes d'influence et difficiles à combler (voir également la recommandation indiquée à la section 2.4.4);
- mettre en œuvre, le cas échéant, des stratégies proactives pour former les réserves de talents pour la relève potentielle (p. ex. déterminer les talents clés, les évaluer, créer et gérer des plans de formation axés sur la relève, etc.);
- désigner, pour tous les postes clés, un plan de relève possible qui permettrait, au minimum, d'identifier les candidats capables de pourvoir à des postes intérimaires pour gérer des besoins à court terme;
- s'assurer, grâce à des processus d'apprentissage et de perfectionnement, que les candidats potentiels acquièrent les compétences requises.

Il est reconnu que, bien que les RH soient chargées d'élaborer les programmes et les outils, ce sont les dirigeants dans l'ensemble de l'organisation qui sont responsables de déployer ces programmes au sein de leurs équipes. Ainsi, les RH jouent un rôle de leadership pour la stratégie de planification de la relève et le développement d'outils. Les dirigeants de l'organisation sont pour leur part responsables de s'assurer que ces activités sont menées au sein de leurs directions.

Réponse de la direction :

Plan d'action de la gestion	Date d'achèvement
Le ministère élaborera une stratégie intégrée de gestion des talents.	T4 – 2014-2015
Le ministère officialisera l'unité de gestion des activités des RH récemment formée, et il mettra en œuvre des pratiques judicieuses de planification stratégique, de mesure du rendement et de gestion des risques relativement aux ressources humaines.	T3 – 2013-2014
Le ministère ajoutera au cadre de gestion du rendement de la haute direction un engagement clé touchant la planification de la relève.	T1 – 2013-2014
Le ministère élaborera des programmes d'apprentissage harmonisés au Projet de descriptions de travail génériques.	T4 – 2014-2015
Le ministère dressera des profils de compétences harmonisés au Projet de descriptions de travail génériques.	T2 – 2014-2015
Le ministère élaborera de nouveaux programmes et améliorera les programmes existants, ce qui favorisera la transmission du savoir, et il officialisera son programme de mentorat.	T2 – 2013-2014

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans la vérification ont été élaborées en accord avec les définitions qui suivent.

	Conclusions selon les critères de vérification	Définition des conclusions
1	Bien maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée; • Efficace.
2	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires; • Efficace.
3	Problèmes modérés	<ul style="list-style-type: none"> • Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire au moins l'un des deux critères suivants) : <ul style="list-style-type: none"> ○ faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; ○ faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	<ul style="list-style-type: none"> • Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire au moins l'un des trois critères suivants) : <ul style="list-style-type: none"> ○ des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le ministère; ○ des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; ○ il y a des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ils ont été consignés dans le rapport de vérification.

Critères de vérification	Conclusions selon les critères de vérification	Observations
<p>Stratégie de gestion des talents</p> <p>Il existe un ensemble documenté de principes et de priorités en matière de gestion des talents et des priorités documenté pour guider les pratiques qui s'y rattachent. Les plans de gestion des talents et les plans organisationnels sont harmonisés et abordent les besoins et les priorités pour une gestion des talents axée sur les activités.</p>	Problèmes modérés	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas de stratégie de gestion des talents définie et intégrée pour l'ensemble du ministère, notamment une approche, un cadre et des principes directeurs de gestion des talents. • Bien que des priorités et des plans de RH documentés soient établis chaque année pour une période d'un an, le Plan intégré des ressources humaines et des activités (PIRHA) présente des lacunes en ce qui concerne la planification à plus grande échelle et pluriannuelle. • Toutes les directions générales participent à la

Critères de vérification	Conclusions selon les critères de vérification	Observations
		<p>création de plans de dotation qui contribuent au Plan intégré des RH et des activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains liens existent entre le Plan annuel intégré des RH et des activités et le plan annuel des activités du secteur; des séances d'intégration sont organisées pour renforcer les plans des secteurs du point de vue des services ministériels. • Il est possible de lier plus étroitement la composante des RH du plan des activités du Secteur de la gestion ministérielle au Plan intégré des RH et des activités pour le Ministère.
<p>Gouvernance de la gestion des talents et infrastructure fonctionnelle des RH</p> <p>Une structure est en place pour soutenir la gouvernance de la gestion des talents, notamment les responsabilités des cadres. Des processus et des pratiques sont en place pour régir l'efficacité de la gestion des talents. Notamment, des rapports périodiques sont transmis à la direction, ce qui entraîne la responsabilisation pour les résultats de base en matière de gestion des talents ainsi que la cohérence et l'intégration des efforts à l'échelle du ministère. Un comité interfonctionnel de gestion des talents est en place pour surveiller et évaluer les questions et les initiatives relatives à la gestion des talents. Les ratios de prestation de service et les statistiques sur les coûts de gestion de la fonction des RH sont alignés avec les références contextuelles pertinentes.</p>	<p>Problèmes modérés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas de comité officiel à l'échelon supérieur, ni au niveau des cadres intermédiaires, pour : discuter et résoudre les problèmes et les plans de gestion des talents; veiller à l'intégration des efforts et à la cohérence de la pratique; et s'assurer que les échelons supérieurs et les autres échelons en général connaissent et soutiennent les initiatives de gestion des talents. • Les comités existants de cadres supérieurs se concentrent sur les questions de RH de façon intermittente uniquement (p. ex. pour l'exercice annuel de gestion des talents EX ou pour examiner la démographie de la main-d'œuvre). • Les RH ne font pas le suivi des mesures pour évaluer l'efficacité et l'efficience pour l'ensemble des RH à l'échelle du ministère (voir le critère Mesures de talent plus bas pour davantage de détails).
<p>Mesures de talent</p> <p>La fonction des RH dispose d'un tableau de bord de gestion des talents des mesures et des objectifs clés pour la main-d'œuvre. Elle utilise l'information contenue dans ce tableau de bord pour prendre des décisions annuelles visant à améliorer la gestion des talents. L'engagement</p>	<p>Problèmes modérés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas d'ensemble défini de mesures qui sont suivies et consignées aux fins de gestion. • Actuellement, aucun tableau de bord de gestion des talents pour les mesures stratégiquement alignées n'est en place pour les secteurs ou pour le ministère dans son ensemble. Des mesures précises de gestion des talents (axées sur la démographie et le roulement de l'effectif)

Critères de vérification	Conclusions selon les critères de vérification	Observations
des employés est évalué une ou deux fois par année.		<p>sont fournies annuellement aux secteurs afin de les aider à élaborer leurs plans de dotation. Aucune mesure n'est prise pour fournir une évaluation par rapport aux priorités et aux objectifs stratégiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains suivis des mesures, comme les statistiques portant sur la dotation et la classification sont faits par les RH. Ces suivis ne sont pas nécessairement diffusés à l'extérieur du ministère. • L'engagement des employés est régulièrement sondé, et des comités sont en place et se réunissent régulièrement pour assurer le suivi des résultats du sondage sur l'engagement effectué auprès des employés.
<p>Planification de la main-d'œuvre Les postes d'influence et difficiles à combler ont été identifiés, et l'organisation prévoit sa demande de talents pour ces segments en fonction de la croissance organisationnelle prévue, ainsi que d'après les projections concernant les retraites, la mobilité et la cessation d'emploi. L'organisation élabore des plans de recrutement et de relève pour remédier aux pénuries de personnel projetées.</p>	Problèmes modérés	<ul style="list-style-type: none"> • À l'exception des projections concernant les retraites, aucune projection de la main-d'œuvre effectuée ne s'étend au-delà d'un an. Les mesures à mettre en œuvre pour la dotation à court terme sont indiquées dans le plan annuel de dotation qui est rédigé par chaque secteur. • Pour les postes EX, la démographie de la main-d'œuvre et les mesures de talent sont examinées régulièrement par le Comité de gestion des talents des cadres supérieurs. Ce n'est pas le cas pour tous les autres postes.
<p>Stratégies de recrutement et de dotation Des stratégies proactives de recrutement et de dotation sont établies sur une base annuelle pour répondre aux pénuries de talents potentielles qui ont été décelées grâce à des activités de planification de la main-d'œuvre. Les processus et les outils de recrutement et de dotation en personnel soutiennent la stratégie de dotation. Ils sont efficaces, normalisés et tirent parti de la technologie. Les gestionnaires recruteurs sont conscients de leurs options, de leurs responsabilités et des délais approximatifs associés aux processus de recrutement et de dotation, afin qu'ils puissent planifier</p>	Amélioration importante requise	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de projections sur plusieurs années entraîne une absence de stratégies proactives de recrutement, de dotation et de planification de la relève fondées sur de telles projections. • Les gestionnaires recruteurs démontrent le désir de recevoir des conseils directs plus poussés et conséquents au sein du personnel des RH pour les processus de dotation et entre les différents processus de dotation. Il y a en outre un désir d'accélérer les processus de dotation. • Un certain nombre de modèles et de guides existent en matière de dotation. • Bien que de l'information soit accessible pour aider dans le processus de dotation, les gestionnaires recruteurs n'ont pas accès à cette information ou ne sont pas au courant de son existence. • Certaines stratégies proactives de dotation sont en place (p. ex. dotation par voie expresse,

Critères de vérification	Conclusions selon les critères de vérification	Observations
en conséquence.		dotation collective).
<p>Gestion de la relève</p> <p>Un programme officiel de planification de la relève est en place, tant pour les postes de direction que pour les autres postes d'influence et difficiles à combler. Ce programme inclut notamment des programmes pour identifier et former la relève potentielle. Un programme de planification de carrière et de mobilité est en place. Les candidats ont notamment accès à de l'information concernant les multiples choix de carrière et les options de mobilité au sein de l'organisation. De plus, il est soutenu par des discussions officielles et informelles sur la planification de carrière et la mobilité.</p>	Amélioration importante requise	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun plan officiel de relève n'est en place (p. ex. un plan permettant d'identifier la relève pour certains postes et un plan de formation désigné pour la relève). • Divers outils peuvent être intégrés à la planification de la relève, mais ils ne sont pas utilisés officiellement à cet effet. • Un Guide de planification de la relève est mis à la disposition du personnel. • Dans la plupart des secteurs, une planification informelle de la relève s'effectue dans une certaine mesure. • Des discussions portant sur la mobilité professionnelle sont intégrées au processus d'examen du rendement.
<p>Apprentissage et perfectionnement</p> <p>Les plans personnels d'apprentissage sont élaborés d'après les rétroactions sur le rendement et les objectifs de carrière. Des programmes d'apprentissage sont en place à l'échelle de l'organisation. Ils sont gérés centralement au sein des RH. Les employés ont accès à des programmes d'apprentissage qui sont offerts à l'échelle de l'organisation ainsi qu'à des programmes de formation offerts par des fournisseurs externes.</p>	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de travail est actuellement en voie d'élaboration dans ce domaine (p. ex. programmes d'apprentissage). Pour certains groupes professionnels, l'élaboration des programmes d'apprentissage est achevée. Toutefois, le niveau de classification reste à déterminer. Il s'agit de la prochaine étape dans l'élaboration. • Des modèles de plans d'apprentissage sont mis à la disposition du personnel admissible et sont obligatoires. L'exigence en matière de plan d'apprentissage est comprise dans le modèle pour l'examen du rendement. • Bien que les RH fassent le suivi du pourcentage d'achèvement des modèles de plan d'apprentissage, ils ne font pas le suivi quant à l'exécution du plan d'apprentissage. Cependant, des mesures initiales dans cette direction ont été prises : cette information est maintenant comprise dans le modèle d'examen du rendement en fin d'année.
<p>Gestion du rendement</p> <p>Le Programme de gestion du rendement est intégré à d'autres programmes de RH, notamment les programmes d'apprentissage et de perfectionnement, de planification de carrière et de rémunération globale.</p>	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Des outils et des modèles existent pour définir les objectifs et pour l'examen du rendement en fin d'année. • Un guide pour gérer les situations de faible rendement existe sous forme d'ébauche. Ce guide n'est donc pas encore mis à la disposition du personnel.

Critères de vérification	Conclusions selon les critères de vérification	Observations
<p>Les outils et les processus de gestion du rendement permettent de distinguer le personnel à haut, à moyen et à faible rendement. Les objectifs individuels sont fixés au début de l'année et des rétroactions sont fournies tout au long de l'année grâce aux examens officiels de mi-exercice et de fin d'exercice. Dans le cadre du Programme de gestion du rendement, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que les processus de gestion du rendement sont suivis et que la reconnaissance appropriée est accordée ou encore que des mesures sont prises pour répondre aux situations de faible rendement. Des modèles normalisés sont en place pour effectuer la saisie des résultats des plans de rendement et des examens du rendement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Des examens de mi- exercice sont nécessaires, mais ne sont pas officiellement documentés. • Les RH fournissent des outils et des conseils tout au long du processus, mais ne signalent pas les éléments nécessitant un suivi (p. ex. les RH ne signalent pas une situation de faible rendement en vue de s'assurer que des plans de mesures correctives sont en place).