

Respect

Excellence

Integrity

Leadership



**2007-720**

## **Rapport final**

# **Vérification de la planification de la relève de la Direction générale des approvisionnements et de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

**18 décembre 2008**



## Table des matières

<b>POINTS SAILLANTS</b> .....	<b>i</b>
<b>Points examinés</b> .....	<b>i</b>
<b>Importance</b> .....	<b>i</b>
<b>Constatations</b> .....	<b>ii</b>
<b>Réponse de la direction</b> .....	<b>iii</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CONTEXTE</b> .....	<b>1</b>
<b>ORIENTATION DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>3</b>
<b>OBSERVATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>1) La planification de la relève, ainsi que les plans de relève qui en découlent, se trouvent à divers niveaux d'achèvement</b> .....	<b>4</b>
<b>2) Les mesures indiquées dans les plans de relève sont en partie mises en œuvre</b> .....	<b>12</b>
<b>3) Les mesures indiquées sont l'objet de surveillance, de modification au besoin et de compte rendu aux parties intéressées</b> .....	<b>14</b>
<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>15</b>
<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION</b> .....	<b>16</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>16</b>
<b>AU SUJET DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>20</b>
<b>Objectif</b> .....	<b>20</b>
<b>Portée et approche</b> .....	<b>20</b>
<b>Critères</b> .....	<b>20</b>
<b>Achèvement des travaux de vérification</b> .....	<b>21</b>
<b>Équipe de vérification</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe A : Organigrammes</b> .....	<b>22</b>

## POINTS SAILLANTS

La section des points saillants ne constitue pas un document distinct mais doit être lue conjointement avec le corps du présent rapport.

### Points examinés

- i. Nous avons vérifié si les processus de planification de la relève à la Direction générale des approvisionnements (DGA) et à la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) identifient et gèrent de manière adéquate les risques liés aux ressources humaines en vue de la continuité des opérations.
- ii. Nous avons examiné :
  - les processus d'élaboration des plans de relève, utilisés dans chaque direction générale;
  - la mise en œuvre des plans de relève;
  - la surveillance des processus mis en œuvre.

### Importance

- iii. La planification de la relève, et les plans de relève qui en découlent, constituent une approche intégrée et systématique qui permet de repérer les éléments de talent pour occuper des postes clés qui correspondent aux objectifs opérationnels actuels et futurs de l'organisation, de veiller à leur perfectionnement et d'assurer leur maintien en poste. Il s'agit d'une partie intégrante du processus de planification plus large des activités et des ressources humaines. Le greffier du Conseil privé a souligné l'importance de la planification intégrée des ressources humaines pour faire face aux pressions démographiques exercées sur la fonction publique, tout comme TPSGC. La mission de TPSGC renforce le besoin d'offrir des services de grande qualité et de gérance et, par conséquent, d'avoir un personnel compétent. Comme pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental, le Ministère fait face à d'importants défis démographiques associés au roulement continu du personnel, au vieillissement des effectifs et aux départs à la retraite, ce qui accroît la nécessité de recruter de nouveaux employés ainsi que de perfectionner et de conserver ceux en place. TPSGC doit également maintenir le niveau des compétences afin de pouvoir fournir ses services aux organismes fédéraux et d'exercer la gérance au nom de la population canadienne. La planification de la relève est un instrument clé pour gérer ces défis. Il permet d'identifier les postes clés au sein de l'organisme et de veiller à leur dotation et au perfectionnement du personnel embauché afin de répondre aux besoins opérationnels. Pour aider à planifier la relève, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) a publié un guide sur la planification de la relève, en août 2006.
- iv. La DGA, dont les 8 secteurs comptent plus de 1 500 employés, prévoit qu'environ 70 employés seront admissibles à la retraite au cours de chacune des 5 prochaines années.

De plus, une partie importante des départs se produisent pour d'autres raisons que la retraite. DGCGBR, dont les 5 secteurs comptent plus de 1 400 employés, éprouve certaines difficultés de recrutement et de maintien en poste de ses employés étant donné leurs compétences et la forte demande pour ce type de compétences tant dans les autres ministères que dans le secteur privé. À la DGCGBR, environ 70 employés seront admissibles à la retraite au cours de chacune des 5 prochaines années. Bien que ces départs s'expliquent en grande partie par la retraite, le nombre de départs vers d'autres directions générales ou d'autres ministères est important. Les deux directions générales (DG) ont besoin pour diverses raisons de planifier la relève afin de conserver les compétences et d'assurer la continuité des opérations.

- v. Nous avons constaté que l'élaboration de nombreuses initiatives de planification de la relève en est encore à ses débuts. Cette vérification effectuée dans les deux DG avait pour objectif de fournir des conseils et des avis en vue de l'amélioration des processus de planification de la relève en cours d'élaboration et d'exécution. De plus, les leçons apprises de cette vérification peuvent s'avérer utiles à d'autres gestionnaires qui veulent élaborer leur propre plan de relève.

## Constatations

- vi. Les deux DG ont identifié des problèmes d'ordre démographique. Elles élaborent ou ont déjà élaboré en partie des plans de relève pour faire face aux problèmes liés aux secteurs à risque qui leurs sont spécifiques. Ces plans sont à diverses étapes d'élaboration.
- vii. Tout particulièrement, nous avons constaté :
- que divers plans de relève sont en préparation pour répondre aux besoins d'un secteur ou d'un groupe professionnel;
    - les DG ont déterminé qu'il était nécessaire de créer des plans de relève à partir de diverses sources d'information;
    - la plupart des postes clés nécessaires pour la continuité des opérations sont des postes de gestion et des postes fonctionnels; pour pallier cette situation, les deux DG ont pris diverses mesures, dont la planification de la relève;
    - les compétences associées aux postes clés sont principalement des compétences de base essentielles et des compétences en leadership;
    - les plans de relève sont élaborés au sein des deux DG pour des postes essentiels, et ils sont à différentes étapes de l'élaboration;
    - les candidats choisis au moyen du processus de planification de la relève ont été évalués par le biais de plusieurs activités, y compris l'auto-identification, la dotation collective et le processus de gestion du rendement annuel;

- la communication représente un défi dans les DG participantes et les secteurs, particulièrement avec les employés qui n'occupent pas un poste clé.
- que les mesures préconisées dans les plans de relève sont partiellement mises en oeuvre;
- que diverses méthodes, tant formelles qu'informelles, pour surveiller, contrôler les mesures et faire rapport sur la situation sont utilisées.

## Réponse de la direction

- viii. La Direction générale des approvisionnements (DGA) et la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) estime que les résultats de la vérification sont exacts et qu'ils correspondent fidèlement à l'état de la planification de la relève dans leurs directions générales (DG) au mois de juin 2008. Les DG ont l'intention de prendre des mesures à la suite des deux recommandations formulées dans le cadre de la vérification, en mettant en œuvre un plan d'action de la gestion qui est décrit ci-après.
- ix. Nous recommandons que les sous-ministres adjoints de la DGA et de la DGCGBR :
1. Terminent l'élaboration des plans de relève pour tous les postes clés. Ces plans doivent définir les activités de planification de la relève, telles que les stratégies et les mesures qui correspondent aux risques qui ont été déterminés en matière de planification de la relève.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 1.1 La DGA a rédigé l'ébauche du mandat d'un groupe de travail des Ressources humaines (RH) de la DGA en vue de régler un certain nombre de questions relatives aux ressources humaines, notamment la planification de la relève. Les membres du groupe de travail, qui sont choisis actuellement, amorceront leurs travaux en novembre 2008. Dans le cadre de son mandat, le groupe de travail aidera les directeurs généraux de la DGA à élaborer leur stratégie en matière de planification de la relève. Il examinera et évaluera les résultats du projet pilote lié à la planification de la relève du Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement (SACGA) dans le but d'élaborer, d'ici avril 2009, une stratégie de planification de la relève détaillée pour l'ensemble de la DG.
- 1.2 Les directeurs généraux des secteurs de la DGA utiliseront la stratégie de planification de la relève de la DGA, d'ici septembre 2009, afin d'élaborer les plans de relève propres à chaque secteur pour tous les postes clés qui définissent les activités de planification de la relève, telles que les stratégies et

les mesures qui correspondent aux risques qui ont été déterminés en matière de planification de la relève.

- 1.3 En outre, le Secteur des achats et de la gestion de l'approvisionnement (SACGA) est déterminé à poursuivre l'élaboration d'un plan de relève propre au SACGA, qui indique les postes stratégiques pour assurer la continuité des services clés afin de satisfaire aux objectifs ministériels et gouvernementaux. Des plans détaillés seront élaborés en 2008-2009 pour les nouveaux postes déterminés, d'ici mars 2009.

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 1.4 Réaliser une analyse de l'environnement afin de déterminer les facteurs qui ont une incidence sur la planification de la relève au sein de la DGCGBR – terminée.
  - 1.5 Cerner, par secteur, les postes clés de la DGCGBR ainsi que les principales aptitudes que doivent posséder les titulaires de ces postes - terminée.
  - 1.6 Cerner les occasions et les évaluer par rapport aux principales aptitudes définies en menant à bien le projet pilote en cours dans un secteur, de façon à trouver des outils qui pourraient servir à la gestion des attentes des employés et à établir des lignes directrices en matière de communication. Lorsque les résultats du projet pilote auront été diffusés, les autres secteurs mettront au point leur démarche visant à identifier les employés intéressés et à les évaluer par rapport aux principales aptitudes définies. (D'ici avril 2009)
  - 1.7 Élaborer des plans d'activités de relève et de transfert des connaissances pour chacun des secteurs. (D'ici juin 2009)
2. Veillent à ce que les activités de planification de la relève définies dans le plan de relève soient mises en œuvre pour tous les postes clés.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 2.1 Chaque directeur général d'un secteur de la DGA sera responsable de la mise en œuvre de la partie propre à son secteur de la stratégie de planification de la relève de la DGA, y compris du plan de relève propre à son secteur qui en découlera. Le groupe de travail des RH appuiera la mise en œuvre de la stratégie de planification de la relève de la DGA en effectuant, au besoin, des activités continues de recrutement et de dotation d'ici mars 2010.
- 2.2 Le SACGA tentera également d'obtenir des renseignements et des conseils des Ressources humaines et d'autres spécialistes pour faire en sorte que les plans de relève du SACGA tiennent compte des risques potentiels déterminés, d'ici décembre 2008.

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et a pris les actions suivantes :

- 2.3 Attribuer aux représentants des secteurs au sein du Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) la responsabilité de coordonner les plans détaillés des secteurs – terminée.
  - 2.4 Le CGRH intégrera le volet « promotion du savoir collectif » de la planification de la relève à l’atelier des gestionnaires de la DGCGBR, qui aura pour thème « Gérer notre bien le plus précieux » - terminée.
  - 2.5 Le CGRH fera de la planification de la relève un point permanent à l’ordre du jour de ses réunions mensuelles à compter d’octobre 2008. Les membres discuteront de la mise en œuvre de plans détaillés par chaque secteur et cernent des occasions de tirer parti des plans de chaque secteur, en plus de définir des activités de transfert des connaissances - terminée.
3. Surveillent activement les résultats des activités de planification de la relève afin de veiller à ce qu’elles atténuent les risques de la planification de la relève, modifier les activités au besoin et rendre compte de leur mise en œuvre par rapport aux plans de relève.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 3.1 Le groupe de travail des RH de la DGA devra rendre compte des progrès de chaque secteur en ce qui concerne la mise en œuvre des plans de relève de la DGA au sous-ministre adjoint de la DGA par l’entremise du comité des RH de la DGA, ainsi que de la surveillance des résultats des activités de planification de la relève afin de veiller à ce qu’elles atténuent les risques liés à la planification chaque mois, à compter de juin 2009.
- 3.2 Le SACGA évaluera l’actuel projet pilote de planification de la relève et continuera d’en surveiller régulièrement le déroulement afin d’évaluer son efficacité et d’apporter les modifications nécessaires pour s’assurer que les objectifs généraux sont atteints. Comme élément livrable, le SACGA analysera les résultats de l’évaluation du projet pilote du SACGA et en rendra compte au comité des RH. (D’ici janvier 2009).

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 3.3 Le CGRH surveillera la mise en œuvre des plans de relève des secteurs et en présentera l’état d’avancement deux fois par année à l’équipe de gestion de la DGCGBR à compter d’avril 2009.

- 3.4 Le CGRH produira, chaque année, un résumé des plans de relève des secteurs, à la lumière du plan de gestion des ressources humaines et du plan d'affaires de la DG. (D'ici avril 2009)
4. Déterminent les leçons retenues concernant la mise en œuvre du processus de planification de la relève et les communiquent à la Direction générale des ressources humaines.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 4.1 Le groupe de travail des RH de la DGA rendra compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues lors de la mise en œuvre des plans de relève de la DGA au sous-ministre adjoint de la DGA, par l'entremise du comité des RH de la DGA, et les mettre à la disposition de la direction générale des ressources humaines. (D'ici avril 2010)
- 4.2 Le SACGA continuera de déterminer les leçons retenues lors de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de relève et d'en faire rapport. De plus, il fera rapport des conclusions afin de les communiquer, s'il y a lieu, au comité des RH de la DGA – terminée.

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 4.3 Le CGRH coordonnera les activités visant à analyser la mise en œuvre des plans de relève dans chaque secteur afin d'en tirer des leçons ainsi que celles qui consistent à évaluer ces leçons, et en fera rapport à l'équipe de gestion de la DGCGBR. (D'ici septembre 2009)
- 4.4 Le CGRH fera connaître ses leçons retenues à la Direction générale des ressources humaines. (D'ici octobre 2009)



## **INTRODUCTION**

1. L'objectif de cette vérification interne était de déterminer si la Direction générale des approvisionnements (DGA) et la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) identifient et gèrent de manière adéquate les risques en matière de ressources humaines pour la continuité de leurs opérations.

## **CONTEXTE**

2. Pour assurer que les organismes gouvernementaux atteignent leurs objectifs, ils doivent avoir les ressources appropriées au bon endroit et au bon moment. Le greffier du Conseil privé a souligné l'importance de la planification intégrée des ressources humaines pour faire face aux pressions démographiques exercées sur la Fonction publique. Dans son 14<sup>e</sup> rapport annuel, il a affirmé que, si la fonction publique ne se renouvelle pas, elle risque de devenir moins pertinente, moins utile et moins respectée. Il faut repenser les méthodes de recrutement, de perfectionnement, de gestion et de maintien des effectifs.
3. Un des instruments clés disponibles pour gérer ce défi démographique est la planification de la relève. La planification de la relève, et les plans de la relève qui en découlent, constituent une approche intégrée et systématique qui permet de repérer les éléments de talent pour occuper des postes clés qui correspondent aux objectifs opérationnels actuels et futurs de l'organisation, de veiller à leur perfectionnement et d'assurer leur maintien en poste. Les conseils sur la planification de la relève et sur son intégration à la planification opérationnelle et des ressources humaines sont fournis dans plusieurs documents du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence de la fonction publique du Canada.
4. La planification de la relève fait partie intégrante d'un processus intégré plus général de planification des ressources humaines et des activités. La planification de la relève peut également être un élément important à considérer au moment de l'examen des domaines de la gestion intégrée des risques et de la planification de la continuité des activités lorsqu'il est nécessaire de réduire les risques connexes à la perte de compétences et de soutenir l'embauche, la formation, le perfectionnement et le maintien des employés qui travaillera à la réduction de ces risques.
5. La mission de TPSGC renforce le besoin de services et de gouvernance de grande qualité, et, par conséquent, de personnel compétent. TPSGC n'est pas le seul ministère au sein du gouvernement du Canada à relever de tels défis démographiques associés au vieillissement des effectifs et aux retraites imminentes. Ceci augmente le besoin de trouver une relève à l'aide du recrutement et du perfectionnement du personnel. TPSGC doit maintenir le niveau des compétences afin de fournir ses services aux organismes fédéraux et d'exercer la gérance au nom de la population canadienne. La haute direction reconnaît que l'excellence fait partie de la prestation des programmes ainsi que du recrutement, de l'apprentissage et du maintien en poste des effectifs.

6. L'exigence de planifier la relève est identifiée, de façon générale, en analysant l'information sur les ressources humaines pour des activités de gestion, comme la planification opérationnelle, la planification des ressources humaines, la gestion intégrée des risques ou, même, la planification de la continuité des opérations. Les réponses à ce besoin peuvent faire partie d'un projet distinct ou être intégrées à d'autres activités de gestion et idéalement, on trouverait de l'information à ce sujet dans un plan de relève. Ces activités comprennent la conception de stratégies de recrutement, de dotation, et/ou d'apprentissage et de perfectionnement pour des personnes ou des groupes. Elles comprennent également l'élaboration de plans d'action pour répondre aux problèmes soulevés au cours du processus de gestion intégrée des risques. La gestion n'est pas à elle seule responsable de la réussite d'une initiative de planification de la relève. La réussite d'une telle initiative dépend de la participation volontaire des employés, même si la gestion a la responsabilité d'encourager et de soutenir la participation. Bien qu'il n'existe pas de politique particulière sur la planification de la relève, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) a produit en août 2006 un document d'orientation sur le sujet.
7. Dès que l'exigence d'un plan de relève est identifiée, le document de l'AFPC propose, pour l'efficacité du processus, les cinq étapes suivantes :
- 1. Identifier les secteurs et les postes clés** – c.-à-d. des postes qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques;
  - 2. Identifier les capacités relatives aux secteurs et aux postes clés** – c'est important pour orienter les plans d'apprentissage, servir de fondement aux outils d'autoévaluation, et pour établir des attentes claires en matière de rendement, évaluer le rendement et sélectionner les employés;
  - 3. Identifier les employés intéressés et les évaluer au regard des capacités nécessaires** – c.-à-d. adapter les occasions de perfectionnement de façon à ce que les employés puissent acquérir les compétences et les habiletés requises pour se préparer à jouer certains rôles dans l'avenir;
  - 4. Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances** – Pour la préparation de candidats éventuels à leur futur rôle, l'apprentissage par l'expérience s'avère plus efficace que la formation traditionnelle;
  - 5. Évaluer l'efficacité** – il est important d'évaluer de manière systématique et de surveiller ces activités ainsi que de faire des modifications au besoin.
8. Les deux DG qui sont l'objet de cette vérification sont la DGA et la DGCGBR. La première fournit au gouvernement les services d'approvisionnement et les services communs. Divisée en 8 secteurs, elle compte plus de 1 500 employés. La DGCGBR gère les activités de la trésorerie du gouvernement fédéral, y compris les paiements et la collecte de revenus au nom des ministères et des organismes fédéraux. Elle est également responsable de la préparation des Comptes publics du Canada et des états mensuels des

---

opérations financières. De plus, elle gère le remboursement des paiements et administre la paye, le régime de retraite et les assurances. Divisée en 5 secteurs, elle compte plus de 1 400 employés. L'annexe A fournit un organigramme de ces deux DG.

9. En raison des départs imminents à la retraite, la planification de la relève s'avère d'une grande importance pour la DGA. Cette DG prévoit qu'environ 70 employés seront admissibles à la retraite au cours de chacune des 5 prochaines années. De 2001-2002 à 2005-2006, les départs à la retraite ont augmenté d'environ 50 %. Le taux d'employés nommés pour une période indéterminée qui ont quitté la DGA est passé de 6,8 % (97) en 2005-2006 à 10,2 % (138 en 2006-2007) au cours des années suivantes. Depuis 2004-2005, environ la moitié de ces départs sont liés à la retraite. Les départs vers d'autres ministères ont représenté 30 % des départs pour la même période. Certains secteurs de la DGA situés à l'extérieur de la région de la capitale nationale font face à des problèmes de relève différents, en raison de leur emplacement. Dans ces secteurs, on a constaté que le personnel restait en poste plus longtemps, de sorte que le roulement y est moins important. Toutefois, ces mêmes secteurs commencent à connaître un taux de roulement plus élevé en raison des départs à la retraite.
10. En raison des exigences linguistiques et de la forte demande pour une certaine expertise, le taux d'employés nommés pour une période indéterminée ayant quitté la DGCGBR est passé de 6,3 % (73) en 2005-2006 à plus que 12 % (147 en 2006-2007) au cours des dernières années. Par conséquent, la planification de la relève s'avère également d'une grande importance pour la DGCGBR. Le taux d'employés nommés pour une période indéterminée ayant quitté la DGCGBR pour un emploi dans une autre DG a représenté environ 34,0 % du total des départs en 2005-2006. Depuis 2003, près de la moitié des employés ayant quitté la DGCGBR se dirigeaient vers d'autres DG ou d'autres ministères. À la DGCGBR, environ 70 employés seront admissibles à la retraite au cours de chacune des 5 prochaines années, soit environ le quart des employés.
11. La vérification effectuée dans les deux DG visait à avoir pour objectif de fournir des conseils et des avis en vue de l'amélioration, pendant que les processus de planification de la relève sont en cours d'élaboration et d'exécution. Puisque la plupart des initiatives en sont à leur début, nous ne nous attendions pas à ce que les cinq étapes du processus de planification, mentionnées précédemment, soient terminées.

## **ORIENTATION DE LA VÉRIFICATION**

12. La vérification a mis l'accent sur les politiques, les programmes et les initiatives de perfectionnement professionnel et de planification de la relève, plus particulièrement les groupes professionnels qui représentent les risques les plus élevés pour les deux DG. La section intitulée « Au sujet de la vérification » contient des renseignements supplémentaires sur les objectifs, la portée, l'approche et les critères de la vérification.

## OBSERVATIONS

### 1) La planification de la relève, ainsi que les plans de relève qui en découlent, se trouvent à divers niveaux d'achèvement

13. L'outil de gestion et de planification de la relève de l'AFPC énonce ce qui suit concernant l'élaboration d'un plan de relève pour les postes clés :
- « Certaines tendances comme la diversité croissante de la population, le vieillissement de la population et la compétition accrue pour le personnel qualifié viennent renforcer le besoin d'identifier et de perfectionner les compétences dans certains secteurs cibles ainsi que de mettre en œuvre des stratégies pour transmettre les connaissances organisationnelles. »
14. Nous prévoyions que la DGA et la DGCGBR auraient élaboré des plans de relève dans le but d'identifier les postes clés et les stratégies qui répondent aux besoins définis, dont ce qui suit :
- Détermination de la nécessité de prendre des initiatives de planification de la relève;
  - Identification des postes clés;
  - Détermination des compétences associées à ces postes clés;
  - Identification et évaluation des candidats;
  - Élaboration de plans de relève;
  - Communication entre la gestion et le personnel tout au long du processus.
15. Divers plans de relève sont en cours d'élaboration. Nous avons constaté que les plans pour les secteurs et les groupes professionnels se trouvent à divers niveaux d'achèvement. Ces plans sont donc en partie élaborés, et répondent aux besoins des secteurs ou des groupes professionnels. Le plan d'activités de la DGA de 2007-2008 à 2009-2010 indique que le plan de relève constitue une stratégie pour renforcer les capacités afin que le personnel soit en mesure de répondre aux exigences de transformation et d'exploitation. Les plans des ressources humaines de certains secteurs de la DGCGBR soulignent l'importance de la planification de la relève. La DGCGBR s'est engagée, dans son plan d'activités pour 2008-2011, à mener une planification de la relève et du transfert des connaissances.
16. La planification de la relève aidera grandement les deux DG à faire face aux problèmes démographiques imminents, tels que la concurrence pour attirer les employés qualifiés et le vieillissement de la population. Ces DG prennent les mesures nécessaires pour concevoir des plans de relève qui répondent aux besoins de leurs secteurs et de leurs employés.

---

***Les directions générales ont reconnu la nécessité de planifier la relève***

17. La première étape d'un plan de relève efficace est l'évaluation de la situation afin de déterminer si les effectifs en place atteindront les objectifs de l'organisation et si une planification de la relève est nécessaire. Par conséquent, nous estimons que les deux DG auraient relevé les risques associés à leurs effectifs et qu'elles auraient pris les mesures nécessaires, le cas échéant. Les exigences en matière de planification de la relève ont été indiquées dans les plans des ressources humaines et des activités des DG grâce à des initiatives spécifiques au groupe de l'approvisionnement et aux directions des DG. Ces exigences découlent également des plans d'embauche collectifs et des plans de poursuite des activités. Nous avons constaté que les DG avaient déterminé, à l'aide de sources diverses, la nécessité de planifier la relève. Une telle planification requiert l'appui de la haute direction afin de relever les défis organisationnels et d'être efficace.
18. L'effectif de la DGA appartient principalement à un groupe professionnel particulier, soit le groupe Achats et approvisionnements (PG) qui forme plus des deux tiers de l'effectif. Les plans d'activités de la DGA indiquent que le principal risque opérationnel concerne sa capacité à retenir son personnel. La DGA fait face au défi que représente le flux continu des PG. Une planification de la relève est nécessaire en raison de problèmes démographiques et de problèmes liés à la retraite, au nombre élevé de nouveau personnel inexpérimenté, à la stabilité organisationnelle, à l'augmentation de la charge de travail et à l'introduction d'approches et d'outils nouveaux en matière d'approvisionnement. Un manque de ressources pourrait causer l'interruption des fonctions essentielles, ce qui réduirait la capacité de répondre aux besoins du gouvernement et du public. Pour pallier ce manque, l'un des secteurs de la DGA a lancé sa propre initiative de planification de la relève, dont l'objectif est d'identifier les ressources humaines et les compétences requises pour le maintien en poste du personnel, dans le but de créer une réserve de personnes qualifiées permettant de garantir un certain niveau de capacité et de répondre aux objectifs de l'organisation. Nous aborderons ce projet pilote ailleurs dans ce rapport.
19. L'effectif de la DGCGBR est diversifié; le groupe Soutien administratif représente environ la moitié de l'effectif, et le groupe Commis aux écritures et règlements (CR) environ le tiers. La DGCGBR a déterminé que la mise en œuvre de la planification de la relève et du transfert de connaissance constituait une priorité clé pour corriger ses lacunes en matière de ressources humaines. La DG a indiqué dans sa planification intégrée des ressources humaines et des activités pour 2007-2009 que l'incapacité à attirer et à retenir les ressources nécessaires pour soutenir ses projets pourrait entraîner l'interruption de la prestation des services aux ministères clients et à la population canadienne. Un manque de ressources pourrait paralyser les fonctions essentielles, ce qui constituerait une source d'erreurs dans les contrôles et les rapports financiers. Récemment, le sous-ministre adjoint de la DGCGBR a demandé aux directeurs généraux et aux directeurs d'identifier les postes clés qui deviendront vacants et de prendre les mesures pour assurer une relève efficace. La DG compte élaborer ses plans de relève sectoriels d'ici la fin de 2008-2009.

---

***La plupart des postes de direction et des postes fonctionnels clés ont été déterminés***

20. L'outil de l'AFPC propose les quatre critères suivants pour déterminer les postes clés aux fins de la planification de la relève :
- Le poste est essentiel pour atteindre efficacement les objectifs opérationnels;
  - Le poste est essentiel à la santé et à la sécurité du personnel ou du public canadien;
  - Le poste exige des connaissances ou des compétences qui sont difficiles à trouver;
  - Le titulaire du poste possède des connaissances spécialisées particulières.
21. Ces critères ne concernent pas seulement les postes de gestion mais également tous les autres postes qui ont une importance pour la continuité des opérations. Nous avons prévu que, pour chaque plan de relève, les DG auraient identifié les postes clés. Nous avons constaté que, dans la plupart des secteurs, les postes de gestion et les postes fonctionnels clés ont été identifiés. Dans certains secteurs, seuls les postes de direction ont été jusqu'à maintenant considérés comme des postes clés.
22. Les initiatives de planification de la relève entreprises par la DGA et la DGCGBR ont suivi le cadre proposé par l'AFPC pour l'identification des postes clés ou utilisé un cadre comparable. Dans la plupart des plans de relève, les postes clés ont été désignés. Bien que les approches utilisées par les secteurs varient, elles répondent aux exigences définies.
23. Dans certains cas, la planification de la relève va plus loin que l'identification de postes clés avec l'identification des groupes de postes clés. Ainsi, les deux DG ont identifié des groupes clés .

***Les capacités recensées sont axées sur les compétences essentielles et les compétences en leadership***

24. Selon l'outil de l'AFPC, il est important de bien déterminer les capacités nécessaires à un bon rendement dans les secteurs et les postes clés afin d'orienter les plans d'apprentissage et de créer des outils d'auto-évaluation. Par conséquent, nous avons prévu que les capacités requises pour les postes clés seraient déterminées.
25. Nous avons constaté que les deux DG avaient identifié les capacités requises pour les postes clés. Ces capacités concernent surtout les compétences générales de base et les compétences en leadership.
26. Les compétences identifiées pour les cadres supérieurs aux fins de la planification de la relève sont les principales compétences en leadership requises par la fonction publique fédérale ainsi que les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout

---

comprises dans l'énoncé des critères de mérite utilisé dans les divers processus de dotation en personnel. Les exigences linguistiques et scolaires ont aussi été considérées.

27. La DGA se trouve au milieu de son exercice de renouvellement des fonctions d'approvisionnement, ce qui entraînera des changements dans les capacités essentielles exigées pour de nombreux postes. Une fois que les nouvelles compétences auront été identifiées, les demandes de formation comme les exigences opérationnelles seront élevées. L'objectif ultime est d'établir les répertoires de compétences, de connaissances et d'aptitudes durant l'exercice 2008-2009.
28. Nous avons constaté qu'il y avait à la DGCGBR plusieurs exemples où les capacités des postes clés avaient été identifiées. De plus, dans ces cas, le processus de planification de la continuité des opérations avait servi à l'identification des postes clés. En ce qui a trait aux compétences essentielles en gestion, les connaissances essentielles de programmes et les principales relations avec les intervenants clés ont été établies. Outre l'expertise particulière, ces mêmes compétences ont été considérées comme essentielles pour les spécialistes en divers domaines.
29. Bien qu'il soit important de procéder à l'identification des compétences de base et des compétences en leadership, il faut également tenir compte de certaines compétences professionnelles particulières difficiles à trouver. Nous avons observé que certains secteurs avaient identifié de telles compétences, mais nous considérons que d'autres secteurs devraient faire le même exercice. L'identification des compétences professionnelles particulières contribuera à faciliter dans l'avenir l'apprentissage et le perfectionnement.

***Les candidats ont été identifiés et évalués à l'aide de diverses activités***

30. Selon le *Guide de planification et de gestion de la relève* de l'AFPC :

« L'objectif principal de l'identification et de l'évaluation des employés en regard des capacités nécessaires pour les secteurs ou les postes clés consiste à adapter les occasions de perfectionnement de façon à ce que les employés puissent acquérir les compétences et les habiletés requises pour se préparer à jouer certains rôles dans l'avenir. »
31. Le guide de l'AFPC indique un grand nombre de méthodes et d'instruments servant à évaluer si une personne a des compétences en leadership ou pour exercer d'autres postes clés. Il s'agit des examens de rendement, des rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés, des examens écrits, des tests d'aptitude et des centres d'évaluation. L'approche adoptée doit également respecter les valeurs principales de la fonction publique fédérale, soit la transparence, l'équité et l'accès. Selon le guide de l'AFPC, l'auto-identification constitue le principal moyen pour les employés d'exprimer leur intérêt à l'égard d'un poste de direction, d'un avancement professionnel ou d'une

---

mutation latérale. Cette méthode confère au processus de planification de la relève les valeurs d'équité et de transparence.

32. Nous nous attendions à ce que les deux DG aient identifié et évalué des employés en regard des capacités requises pour les postes et les secteurs clés. Nous avons constaté que des candidats ont été identifiés à l'aide de divers outils, dont l'auto-identification, le processus annuel de gestion du rendement des candidats et l'élaboration des plans d'apprentissage. Outre les initiatives mises en œuvre par les DG, le Ministère travaille actuellement à élaborer une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs afin de renforcer et d'accroître les réserves de talents en leadership pour tous les niveaux de gestion.
33. Comme nous l'avons déjà mentionné, un secteur de la DGA mène un projet pilote de planification de la relève. Ce projet a utilisé l'auto-identification comme moyen d'identification des candidats potentiels. Toutefois, la DG concernée a éprouvé certaines difficultés avec cette méthode, et le nombre d'employés qui l'ont utilisée n'a pas été aussi élevé que prévu. L'examen par la DGA de leur processus a démontré que les employés ne se sont pas auto-identifiés en raison entre autres de leur âge ou des exigences linguistiques du poste. Puisque des postes clés se sont retrouvés sans candidat potentiel, un processus de dotation a été lancé pour pourvoir certains postes vacants et former des réserves de candidats.
34. Le personnel peut également s'auto-identifier en participant aux processus de recrutement et de dotation. La DGA a utilisé la méthode d'auto-identification dans le cadre d'un certain nombre de processus de dotation collective dans le but de pourvoir des postes de niveau EX-1 à EX-3. Les 9 processus entrepris ont attiré 256 candidats, ce qui a permis de former une réserve de 27 personnes qualifiées. En date du 14 mars 2008, 21 offres d'emploi avaient été présentées et acceptées au sein de la réserve de candidats. Les autres candidats de la réserve pourront accéder à d'autres postes au fur et à mesure qu'ils deviendront vacants. La direction de la DGA envisage également de former une équipe de dotation centralisée pour renforcer la capacité du groupe PG et mener des activités de recrutement et de dotation continues dans le cadre de processus de nomination annoncés ou non, ce qui contribuera à corriger les lacunes identifiées lors de récentes études sur les capacités.
35. Le projet pilote de la DGA a adopté un processus formel pour évaluer les besoins en perfectionnement des candidats éventuels. Les employés qui ont effectué une auto-évaluation ont indiqué comment ils répondent aux compétences exigées par le poste ainsi que les domaines dans lesquels ils ont besoin de parfaire leurs connaissances, leur expérience ou leur apprentissage. Ils ont aussi été demandés d'indiquer leurs intérêts professionnels. La gestion a révisé les auto-évaluations, pour ensuite discuter avec les employés des stratégies d'apprentissage et de perfectionnement qui leur permettrait de combler leurs lacunes. Les dirigeants du projet pilote ont reconnu l'importance de communiquer et pris dès le départ des mesures pour améliorer les communications avec



---

le personnel pour s'assurer que celui-ci comprend le processus et pour encourager leur participation .

36. Un secteur de la DGCGBR qui a effectué une planification de la relève avant la publication du guide de l'AFPC a également utilisé l'auto-identification pour identifier les candidats éventuels. Pour chaque poste de gestion, des stratégies de relève, des éléments de relève et des plans d'apprentissage ont été identifiés. Pour les autres postes clés, les exigences relatives aux connaissances, les stratégies de transfert de connaissances, le respect des échéances, les raisons qui expliquent les retards ainsi que les indicateurs de rendement et/ou les leçons retenues ont été identifiées. Pour des postes particuliers, des stratégies de relève n'ont pas encore été élaborées.
37. La direction de la DGCGBR a mené de nombreuses discussions sur les postes clés, tant avec les gestionnaires qu'avec le Comité de gestion des ressources humaines (CGRH). Les discussions entre le sous-ministre adjoint et l'équipe de gestion ont porté sur ce qu'il considère comme un poste clé et sur quoi il fonde ce choix. Il est important que la gestion appuie le processus de planification de la relève, tout au long de son déroulement. Par exemple, le secteur qui a effectué une planification de la relève avant la publication du guide de l'AFPC a établi ses propres critères pour déterminer les postes clés, en procédant entre autres à l'évaluation et à l'analyse des risques. Un employé de ce secteur a été chargé de vérifier l'information reçue sur la sélection des éléments de la relève et de demander des explications au besoin.
38. Dans chacune des DG, pour certains postes clés, aucun élément de relève ne s'est auto-identifié. Les DG devraient donc continuer à chercher des moyens pour corriger cet écart, que ce soit par des détachements, des transferts, des affectations intérimaires, le recrutement et la dotation.

#### *Les plans de relève sont à diverses étapes d'élaboration*

39. Pour s'assurer que les employés acquièrent l'expérience et les connaissances nécessaires en vue d'assumer des rôles plus importants, des activités de perfectionnement axées sur l'expérience peuvent être planifiées. Nous nous attendions à ce que des plans de relève seraient élaborés pour les postes clés. Puisque les DG, les secteurs et les employés sont différents, les plans de relève devraient être élaborés en tenant compte de leurs besoins respectifs. Nous avons constaté que les plans de relève se situent à diverses étapes d'élaboration.
40. Dans le cadre du projet pilote de planification de la relève entrepris dans un secteur de la DGA, plusieurs plans de relève détaillés ont été élaborés en s'appuyant sur les pratiques et les conseils de la Direction générale des ressources humaines de TPSGC. Ce secteur, qui représente environ 27 % des effectifs de la DGA, a préparé un plan de relève pour chacun des 24 postes clés. Ces plans contiennent l'information obtenue au moyen des auto-évaluations et tirées des révisions effectuées par la gestion. Pour chaque poste clé,

ce secteur a identifié les compétences en leadership, les compétences fonctionnelles et d'autres compétences essentielles ainsi que les exigences linguistiques, les exigences scolaires et les accréditations professionnelles requises, par rapport auxquelles les employés intéressés peuvent s'auto-identifier et s'auto-évaluer. Les employés intéressés ont été évalués à partir de l'information qu'ils ont fournie. Les stratégies d'apprentissage et de perfectionnement ont été déterminées ainsi que les risques, les points à considérer et la préparation pour assumer le poste clé. La nécessité de faciliter le développement des employés dont les postes ont des exigences linguistiques très élevées a été évoquée afin que la transition soit plus facile, qu'elle se fasse avec un minimum d'interruption des activités quotidiennes, tout en se conformant aux exigences linguistiques. Pour ce faire, diverses options ont été envisagées, telles qu'un apprentissage informel une fois par semaine, un apprentissage de la langue seconde à temps partiel et des périodes spécifiques où seule la langue seconde serait utilisée.

41. La DGA a reconnu le besoin de créer et de maintenir des effectifs de PG ayant les compétences requises, et de planifier davantage la façon d'obtenir l'expertise requise à tous les niveaux nécessaires pour exécuter ses programmes. La DGA a commandé une étude sur le groupe des PG. Cette étude a présenté une proposition, qui comporte diverses initiatives, incluant une estimation des coûts, dont une équipe de recrutement, un programme d'orientation amélioré, la centralisation de la gestion de carrière continue, le maintien en poste et l'utilisation accrue des employés retraités durant les périodes de transition.
42. Bien que les plans de relève des secteurs se trouvent à divers niveaux d'achèvement, la DGCGBR prévoit que les postes clés de tous les secteurs seront identifiés d'ici la fin de 2008-2009. En 2005, un secteur a élaboré une stratégie de planification de la relève et de transfert des connaissances pour le plan des ressources humaines de 2005-2006 à 2007-2008. Ce secteur a considéré comme essentielles la connaissance du programme, les compétences de base et les relations avec les intervenants principaux. Il a également exploré diverses stratégies de gestion des connaissances ou de la relève. Pour chaque poste de gestion, des stratégies de relève, des éléments de relève et des plans d'apprentissage éventuels ont été identifiés. Pour les autres postes clés, les exigences relatives aux connaissances, les stratégies de transfert des connaissances, le respect des échéances, les raisons qui expliquent les retards ainsi que les indicateurs de rendement ou les leçons apprises ont été déterminées. Les secteurs de la DGCGBR ont élaboré des initiatives visant à obtenir une gestion des ressources humaines efficace.

***Les communications avec la direction et le personnel constituent toujours un défi***

43. Les meneurs des initiatives de planification de la relève doivent s'assurer que les communications sont claires tout au long du processus, puisque le manque de communication est ce qui explique principalement l'échec des efforts en vue d'un changement. La gestion doit fournir aux employés l'information suffisante afin d'obtenir leur appui. Nous nous attendions donc à ce que les plans de relève seraient l'objet de

---

communications entre le personnel et la gestion. Nous avons constaté que communiquer avec le personnel pose toujours un défi.

44. Dans sa planification de la relève, le secteur de la DGA qui mène le projet pilote a relevé l'importance des communications et pris les mesures nécessaires pour communiquer avec le personnel. Les meneurs de cette initiative ont reconnu que les initiatives précédentes avaient rencontré de la résistance, du scepticisme et du cynisme de la part de certains gestionnaires et employés. Par conséquent, ils ont fourni beaucoup de renseignements sur leur projet et clarifié les liens entre la planification de la relève et le perfectionnement des employés. En analysant les leçons à dégager de leur expérience, ils ont noté que la tenue d'une séance de discussion ouverte aurait permis de montrer l'importance de l'initiative et d'améliorer la participation des employés. Ils ont également conclu qu'il aurait été plus avantageux d'afficher sur l'intranet l'information sur les postes clés que d'avoir à répondre à toutes les personnes intéressées qui demandaient de l'information.
45. À la DGCGBR, la planification de la relève a fait l'objet de discussions lors des réunions de l'équipe de gestion et des réunions mensuelles du Comité de gestion des ressources humaines (CGRH). Les renseignements importants, comme le plan de dotation, les plans des ressources humaines et le compte rendu des réunions du CGRH, sont affichés sur le site Web.
46. Il existe un risque que l'auto-identification soulève des attentes de promotion automatique auprès des candidats participant au processus de planification de la relève. L'évaluation d'un candidat, tout comme les affectations de perfectionnement, ne constituent pas une garantie qu'il bénéficiera d'une promotion ou qu'il se verra offrir des affectations de perfectionnement. Les organisations doivent gérer les attentes du personnel.
47. Il est nécessaire d'identifier clairement l'information qui peut être discutée avec le personnel, en raison de contraintes imposées par la confidentialité. La direction des DG a relevé un manque de directives sur la façon de communiquer avec les employés relativement à la planification de la relève, particulièrement avec ceux qui ne participent pas à l'initiative. Jusqu'à maintenant, peu de directives sur ce sujet ont été données. Des communications ouvertes et continues sur le processus de planification de la relève et ses progrès respecteront les valeurs d'équité et de transparence.
48. La planification de la relève en est encore à ses débuts, de sorte que les plans sont rendus à divers niveaux d'achèvement. La création d'un plan de relève n'est pas en soi un gage de succès; le plan doit être exécuté et surveillé. Idéalement, les organisations devraient chercher à tirer des leçons de l'expérience des initiateurs de projets de planification de la relève, puisque ce sont des innovateurs. Tant la DGA et la DGCGBR sont des innovateurs dans ce domaine. Les plans de relève ont été élaborés pour identifier les postes clés et les stratégies qui répondent aux besoins définis. Les DG ont conçu des plans qui répondent à leurs besoins respectifs. Une telle approche est acceptable étant

donné que les besoins de ces deux DG et de leurs secteurs diffèrent beaucoup. La DGA s'est engagée à planifier la relève pour les postes clés de tous les groupes et de tous les niveaux, d'ici la fin de l'exercice de 2008-2009. De son côté, la DGCGBR considère la planification de la relève comme l'une de ses priorités en matière de ressources humaines pour résoudre les lacunes en ce domaine. Par conséquent, puisque la plupart, mais non la totalité, des secteurs ont achevé l'élaboration de leurs plans de relève en vue d'identifier les postes clés et les stratégies qui répondent aux besoins définis, nous pouvons considérer que les plans de relève satisfont aux exigences du premier critère.

### ***Leçons apprises***

- Il est impératif d'obtenir l'appui de la haute direction.
- L'information nécessaire pour élaborer des plans de relève efficaces vient de sources diverses (le Système de gestion sur les ressources humaines (SGRH), la DGRH, d'autres gestionnaires, et le personnel qui connaît la situation).
- L'identification des postes clés se fonde sur une approche axée sur les risques et requiert que de nombreuses variables soient prises en compte. Elle devrait reposer sur l'analyse de l'information sur les ressources humaines et des discussions avec le personnel.
- Dans le cadre de la planification de la relève, tous les postes ne peuvent ou ne devraient pas être considérés comme des postes clés. Les postes clés exercent une influence importante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques d'une organisation. Il peut s'agir aussi bien de postes de gestion que de postes fonctionnels.
- Les situations changent. Il en va de même des postes identifiés comme des postes clés, de sorte que la liste des postes clés devrait être régulièrement révisée.
- Les cadres supérieurs devraient effectuer un examen des postes clés pour vérifier la cohérence et l'intégralité de l'approche.
- Différentes approches peuvent être utilisées pour mener et contrôler les initiatives de planification de la relève, par exemple, en mettant en œuvre un projet de planification de la relève ou d'autres processus de gestion, tels que la gestion intégrée des risques, les plans d'apprentissage et de perfectionnement, le recrutement et la dotation.
- Les communications avec la gestion, les participants et d'autres intervenants s'avèrent vitales tout au long du processus de planification de la relève.

## **2) Les mesures indiquées dans les plans de relève sont en partie mises en œuvre**

49. Il ne suffit pas d'élaborer des plans de relève, il faut également les mettre en pratique. L'outil de planification de la relève de l'AFPC énumère un grand nombre de stratégies de mise en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances, dont les affectations enrichies, les affectations intérimaires, la formation traditionnelle ainsi que le mentorat et l'encadrement. Nous nous attendions que des mesures soient identifiées et que les plans

de relève soient en place. Nous avons constaté que plusieurs plans de relève ne sont pas encore prêts à être exécutés, de sorte que les mesures liées à ces plans ne sont que partiellement mises en œuvre. La planification de la relève peut s'avérer un processus très long, en raison principalement de la disponibilité des ressources. Pour leur mise en œuvre, certaines stratégies requièrent des ressources supplémentaires en argent, en matériel, en ressources humaines ainsi qu'en temps. Aucune des deux DG n'est prête à entreprendre formellement une analyse de la rentabilité de ses initiatives, y compris en ce qui concerne les ressources requises. La formation traditionnelle et l'encadrement peuvent nécessiter des ressources financières supplémentaires. Si les fonds ne sont pas suffisants, une analyse de rentabilité peut s'avérer utile pour l'acquisition de nouvelles ressources afin de répondre entre autres aux besoins de formation. Pour encourager le transfert des connaissances, la gestion doit fournir à la personne qui partage ses connaissances le temps nécessaire pour le faire.

50. Le projet pilote de la DGA est en cours. Pour corriger les lacunes identifiées dans le groupe Direction (EX) de la DGA, des demandes ont été présentées au Comité de renouvellement du personnel de direction et l'approbation de déclencher des processus de nomination a été obtenue. Il s'agissait d'une demande collective. Un certain nombre de postes a été pourvu dans le cadre du même processus de nomination collective. L'initiative liée au groupe EX de la DGA a donné lieu à divers processus de nomination collectif qui ont porté fruit. Outre les nombreux postes remplis, le processus a permis de créer une réserve de talents pour les postes de direction (EX) en vue d'autres postes à pourvoir au fur et à mesure qu'ils deviendront vacants. Un rapport d'expert-conseil est actuellement en cours de réalisation qui examine les ressources d'apprentissage et de ressourcement pour le groupe PG, détermine les besoins et estime les coûts de diverses initiatives permettant de faire face aux problèmes soulevés. Des exigences d'apprentissage particulières pour les employés participant au projet pilote de planification de la relève ont été identifiées. Cette initiative comprend une proposition détaillée pour la mise en œuvre d'un projet; cette proposition est actuellement à l'étude.
51. Comme les plans de relève de la DGCGBR se trouvent à diverses étapes de mise en œuvre, certains secteurs ont déterminé des possibilités d'apprentissage pour combler les lacunes. Il importe que les plans d'apprentissage soient mis en œuvre et que les ressources appropriées soient fournies à cet effet. Depuis 2005, un secteur organise des réunions de gestion pour examiner les postes clés et établir des stratégies de transfert des connaissances, notamment la formation en cours d'emploi, l'encadrement, et l'observation au poste de travail, lesquelles ont été adoptées.
52. Puisque les plans de relève se trouvent à diverses étapes d'achèvement, le critère selon lequel les mesures indiquées dans les plans devraient être mises en place n'est qu'en partie satisfait.

***Leçons apprises***

- Il faut comprendre que la mise en œuvre de la planification de la relève pourra nécessiter le recours à des ressources supplémentaires (financières, humaines, matérielles, de temps, etc.).
- L'engagement et le soutien continu de la gestion sont indispensables pour assurer la mise en œuvre des initiatives en matière de planification de la relève.

**3) Les mesures indiquées sont l'objet de surveillance, de modification au besoin et de compte rendu aux parties intéressées**

53. L'outil de planification de la relève de l'AFPC souligne l'importance d'évaluer systématiquement, de surveiller et de modifier au besoin les activités de planification de la relève. Sans une telle surveillance, les DG pourraient difficilement vérifier l'état d'avancement des initiatives ainsi que cerner et résoudre les problèmes liés à leur mise en œuvre. Pour les futures initiatives, il est important de dégager les leçons des initiatives de planification de la relève. Un manque de surveillance peut devenir la source de mauvaises décisions fondées sur des informations erronées. Sans surveillance appropriée, une initiative peut ne plus répondre aux attentes, causant déception et découragement.
54. Par conséquent, nous avons estimé que les efforts déployés seraient l'objet de surveillance et de contrôle, et de mesures correctives au besoin. Nous nous attendions également à ce que les parties intéressées soient informées des progrès du plan de la relève dans certaines sphères, comme la formation reçue et d'autres activités de perfectionnement réalisés par les plans de relève. Nous avons constaté que les secteurs où des plans de relève étaient achevés avaient mis en œuvre les mesures identifiées dans les plans, en assurant la surveillance et en rendant compte aux parties intéressées, en apportant des modifications le cas échéant.
55. Depuis 1998, TPSGC a mis sur pied plusieurs initiatives de planification de la relève. Nous n'avons pas pu faire la preuve que les résultats de ces initiatives et les leçons retenues ont été communiquées au sein de l'organisation, de sorte que les initiatives qui débutent ne peuvent pas en tirer profit.
56. Le projet pilote de la DGA a établi des indicateurs de rendement pour évaluer le succès des plans de relève. À la DGCGBR, différentes méthodes sont utilisées pour la surveillance, les modifications et les rapports. Dans certains secteurs, le processus utilisé est documenté, alors que, dans d'autres, les méthodes utilisées, telles que des discussions bilatérales, sont informelles. L'un ou l'autre des scénarios peut aider grandement la gestion à effectuer la surveillance, les modifications et les rapports. Dans un secteur, les gestionnaires sont demandés de vérifier chaque année les postes à risque afin d'évaluer la situation et de mettre à jour les compétences propres à ces postes, les indicateurs de

rendement, les stratégies en vue d'un transfert éventuel des connaissances et les leçons retenues.

57. L'examen des initiatives de planification de la relève en cours a montré que certains processus comprennent des mesures pour surveiller, modifier et rendre compte. Certaines de ces mesures sont formelles, d'autres le sont moins, selon les initiatives mises en place. Au besoin, des modifications s'avèrent nécessaires. Par conséquent le critère selon lequel les mesures identifiées sont l'objet de surveillance, de modification au besoin et de compte rendu aux parties intéressées est satisfait en partie.

#### *Leçons apprises*

- Documenter les leçons retenues afin que d'autres gestionnaires tirent profit de ce qui s'est passé durant la mise en œuvre de la planification de la relève;
- Communiquer avec les parties intéressées, telles que les éléments de la relève éventuels, la direction ou les gestionnaires qui élaborent des plans de relève;
- Maintenir l'intérêt durant la mise en œuvre en assurant un suivi et en faisant rapport des progrès à la gestion et au personnel.

## CONCLUSIONS

58. Tant la DGA que la DGCGBR ont élaboré des plans de relève afin d'identifier les postes clés et les stratégies pour répondre aux besoins définis. Les deux DG ont cerné les risques qui pourraient menacer la continuité de leurs opérations au cours des années à venir, et elles ont pris diverses mesures pour les atténuer, dont la planification de la relève. La DGA s'est engagée à planifier la relève pour les postes clés de tous les groupes et de tous les niveaux, d'ici la fin de 2008-2009. La DGCGBR considère la planification de la relève comme l'une de ses priorités en matière de ressources humaines pour corriger les lacunes en ce domaine .
59. Les deux DG ont conçu des plans qui répondent à leurs besoins respectifs. Toutes les initiatives en matière de planification de la relève sont encore à leur début et, par conséquent, à diverses étapes d'achèvement. Diverses méthodes, tant formelles qu'informelles, sont utilisées pour surveiller, modifier au besoin et rendre compte des progrès.
60. Dans les deux DG et leurs secteurs respectifs, les communications s'avèrent un problème. Les initiatives en cours fournissent de nouvelles informations qui devraient être documentées et communiquées aux autres gestionnaires qui entreprennent leur propre initiative ou qui désirent simplement améliorer les initiatives en place.

---

## RÉPONSE DE LA DIRECTION

61. La DGA et la DGCGBR estiment que les résultats de la vérification sont exacts et qu'ils correspondent fidèlement à l'état de la planification de la relève dans leurs DG au mois de juin 2008. Les DG ont l'intention de prendre des mesures à la suite des recommandations formulées dans le cadre de la vérification, en mettant en œuvre un plan d'action de la gestion qui est décrit ci-après.

## RECOMMANDATIONS

62. Nous recommandons que les sous-ministres adjoints de la DGA et de la DGCGBR :
1. Terminent l'élaboration des plans de relève pour tous les postes clés. Ces plans doivent définir les activités de planification de la relève, telles que les stratégies et les mesures qui correspondent aux risques qui ont été déterminés en matière de planification de la relève.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 1.1 La DGA a rédigé l'ébauche du mandat d'un groupe de travail des Ressources humaines (RH) de la DGA en vue de régler un certain nombre de questions relatives aux ressources humaines, notamment la planification de la relève. Les membres du groupe de travail, qui sont choisis actuellement, amorceront leurs travaux en novembre 2008. Dans le cadre de son mandat, le groupe de travail aidera les directeurs généraux de la DGA à élaborer leur stratégie en matière de planification de la relève. Il examinera et évaluera les résultats du projet pilote lié à la planification de la relève du SACGA dans le but d'élaborer, d'ici avril 2009, une stratégie de planification de la relève détaillée pour l'ensemble de la DG.
- 1.2 Les directeurs généraux des secteurs de la DGA utiliseront la stratégie de planification de la relève de la DGA, d'ici septembre 2009, afin d'élaborer les plans de relève propres à chaque secteur pour tous les postes clés qui définissent les activités de planification de la relève, telles que les stratégies et les mesures qui correspondent aux risques qui ont été déterminés en matière de planification de la relève.
- 1.3 En outre, le Secteur des achats et de la gestion de l'approvisionnement (SACGA) est déterminé à poursuivre l'élaboration d'un plan de relève propre au SACGA, qui indique les postes stratégiques pour assurer la continuité des services clés afin de satisfaire aux objectifs ministériels et gouvernementaux. Des plans détaillés seront élaborés en 2008-2009 pour les nouveaux postes déterminés, d'ici mars 2009.



**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 1.4 Réaliser une analyse de l'environnement afin de déterminer les facteurs qui ont une incidence sur la planification de la relève au sein de la DGCGBR – terminée.
  - 1.5 Cerner, par secteur, les postes clés de la DGCGBR ainsi que les principales aptitudes que doivent posséder les titulaires de ces postes - terminée.
  - 1.6 Cerner les occasions et les évaluer par rapport aux principales aptitudes définies en menant à bien le projet pilote en cours dans un secteur, de façon à trouver des outils qui pourraient servir à la gestion des attentes des employés et à établir des lignes directrices en matière de communication. Lorsque les résultats du projet pilote auront été diffusés, les autres secteurs mettront au point leur démarche visant à identifier les employés intéressés et à les évaluer par rapport aux principales aptitudes définies. (D'ici avril 2009)
  - 1.7 Élaborer des plans d'activités de relève et de transfert des connaissances pour chacun des secteurs. (D'ici juin 2009)
2. Veillent à ce que les activités de planification de la relève définies dans le plan de relève soient mises en œuvre pour tous les postes clés.

**Réponse de la DGA.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 2.1 Chaque directeur général d'un secteur de la DGA sera responsable de la mise en œuvre de la partie propre à son secteur de la stratégie de planification de la relève de la DGA, y compris du plan de relève propre à son secteur qui en découlera. Le groupe de travail des RH appuiera la mise en œuvre de la stratégie de planification de la relève de la DGA en effectuant, au besoin, des activités continues de recrutement et de dotation d'ici mars 2010.
- 2.2 Le SACGA tentera également d'obtenir des renseignements et des conseils des Ressources humaines et d'autres spécialistes pour faire en sorte que les plans de relève du SACGA tiennent compte des risques potentiels déterminés, d'ici décembre 2008.

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et a pris les actions suivantes :

- 2.3 Attribuer aux représentants des secteurs au sein du Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) la responsabilité de coordonner les plans détaillés des secteurs – terminée.
- 2.4 Le CGRH intégrera le volet « promotion du savoir collectif » de la planification de la relève à l'atelier des gestionnaires de la DGCGBR, qui aura pour thème « Gérer notre bien le plus précieux » - terminée.

- 2.5 Le CGRH fera de la planification de la relève un point permanent à l'ordre du jour de ses réunions mensuelles à compter d'octobre 2008. Les membres discuteront de la mise en œuvre de plans détaillés par chaque secteur et cernent des occasions de tirer parti des plans de chaque secteur, en plus de définir des activités de transfert des connaissances - terminée.
3. Surveillent activement les résultats des activités de planification de la relève afin de veiller à ce qu'elles atténuent les risques de la planification de la relève, modifier les activités au besoin et rendre compte de leur mise en œuvre par rapport aux plans de relève.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 3.1 Le groupe de travail des RH de la DGA devra rendre compte des progrès de chaque secteur en ce qui concerne la mise en œuvre des plans de relève de la DGA au sous-ministre adjoint de la DGA par l'entremise du comité des RH de la DGA, ainsi que de la surveillance des résultats des activités de planification de la relève afin de veiller à ce qu'elles atténuent les risques liés à la planification chaque mois, à compter de juin 2009.
- 3.2 Le SACGA évaluera l'actuel projet pilote de planification de la relève et continuera d'en surveiller régulièrement le déroulement afin d'évaluer son efficacité et d'apporter les modifications nécessaires pour s'assurer que les objectifs généraux sont atteints. Comme élément livrable, le SACGA analysera les résultats de l'évaluation du projet pilote du SACGA et en rendra compte au comité des RH. (D'ici janvier 2009).

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 3.3 Le CGRH surveillera la mise en œuvre des plans de relève des secteurs et en présentera l'état d'avancement deux fois par année à l'équipe de gestion de la DGCGBR à compter d'avril 2009.
- 3.4 Le CGRH produira, chaque année, un résumé des plans de relève des secteurs, à la lumière du plan de gestion des ressources humaines et du plan d'affaires de la DG. (D'ici avril 2009)
- 4 Déterminent les leçons retenues concernant la mise en œuvre du processus de planification de la relève et les communiquent à la Direction générale des ressources humaines.

**Réponse de la DGA.** La DGA accepte la recommandation et prendra les actions suivantes :

- 4.1 Le groupe de travail des RH de la DGA rendra compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues lors de la mise en œuvre des plans de relève de la DGA au sous-ministre adjoint de la DGA, par l'entremise du comité des RH de la DGA, et les mettre à la disposition de la direction générale des ressources humaines. (D'ici avril 2010)
- 4.2 Le SACGA continuera de déterminer les leçons retenues lors de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de relève et d'en faire rapport. De plus, il fera rapport des conclusions afin de les communiquer, s'il y a lieu, au comité des RH de la DGA – terminée.

**Réponse de la DGCGBR.** La DGCGBR accepte la recommandation et prendra les actions suivantes:

- 4.3 Le CGRH coordonnera les activités visant à analyser la mise en œuvre des plans de relève dans chaque secteur afin d'en tirer des leçons ainsi que celles qui consistent à évaluer ces leçons, et en fera rapport à l'équipe de gestion de la DGCGBR. (D'ici septembre 2009)
- 4.4 Le CGRH fera connaître ses leçons retenues à la Direction générale des ressources humaines. (D'ici octobre 2009)

---

## AU SUJET DE LA VÉRIFICATION

### Objectif

63. L'objectif de cette vérification interne était de déterminer si la DGA et la DGCGBR identifient et gèrent de manière adéquate les risques en matière de ressources humaines pour la continuité de leurs opérations.

### Portée et approche

64. La vérification a été menée de janvier 2008 à juin 2008.
65. La vérification a mis l'accent sur les politiques, les programmes et les initiatives de perfectionnement professionnel et de planification de la relève, plus particulièrement les groupes professionnels qui représentent les risques les plus élevés pour les deux DG.
66. La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.
67. Les critères qui ont servi à cette vérification se fondent sur divers documents, notamment :
- (i) Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP);
  - (ii) Quatorzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada;
  - (iii) Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique;
  - (iv) Documentation de l'Agence de la fonction publique du Canada sur la planification de la relève;
  - (v) Les pratiques de gestion de projets du Conseil du Trésor.
68. Des entrevues ont été menées auprès du personnel des deux DG. Les processus et les documents pertinents ont été examinés et vérifiés. En s'appuyant sur l'analyse de l'information et des données probantes recueillies, l'équipe de vérification a formulé des observations de vérification, qui ont été validées auprès des gestionnaires qualifiés, avant la présentation de la version provisoire du rapport final au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC.

### Critères

69. Les critères qui ont servi à vérifier la planification de la relève dans les deux directions générales sont les suivants :

1. Des plans de relève devraient être élaborés pour identifier les postes clés et les stratégies requises afin de répondre aux besoins définis;
2. Les mesures indiquées dans les plans de relève devraient être mises en œuvre;
3. Les mesures indiquées dans les plans de relève devraient être l'objet de surveillance, de contrôle et de rapport aux parties concernées.

### **Achèvement des travaux de vérification**

70. Les travaux effectués sur le terrain aux fins de cette vérification se sont terminés pour l'essentiel le 15 mai 2008.

### **Équipe de vérification**

71. La vérification a été menée par les membres de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation ainsi que par un expert-conseil en vérification des ressources humaines, sous la supervision du directeur de Services de la vérification interne et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification interne, Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

## Annexe A : Organigrammes

