

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif .....	1
Introduction .....	3
<b>Chapitre 1: Description du mandat .....</b>	<b>5</b>
1.1 Le contexte .....	5
1.2 Le mandat.....	5
1.3 Activités professionnelles .....	5
1.4 Complexité de la tâche .....	9
<b>Chapitre 2: Direction générale des ressources humaines .....</b>	<b>10</b>
2.1 Vision .....	10
2.2 Mission.....	10
2.3 Mandat.....	10
2.4 Modèle organisationnel de la DGRH .....	10
2.5 Le Ministère .....	12
2.5.1 Raison d'être .....	12
2.5.2 Vision .....	13
2.5.3 Mission .....	13
2.5.4 TPSGC et l'Architecture des activités de programme (AAP).....	13
2.5.5 Priorités de gestion .....	14
<b>Chapitre 3 : Recension des écrits .....</b>	<b>15</b>
3.1 Hypothèse .....	15
3.2 La planification opérationnelle .....	15
3.2.1 La planification stratégique des ressources humaines (PSRH).....	15
3.3 Le plan des ressources humaines .....	16
3.4 L'environnement.....	16
3.4.1 L'environnement externe .....	16
3.4.2 Analyse de l'environnement externe.....	16

3.4.2 L'environnement interne .....	18
3.4.3 L'Analyse de l'environnement interne .....	18
3.4.3 L'analyse de l'effectif .....	19
3.5 L'analyse des écarts .....	20
3.5.1 L'Analyse des écarts .....	20
3.6 La stratégie .....	20
3.6.1 Les stratégies RH identifiées dans le plan des ressources humaines de la DGRH	20
3.7 Mesurer, surveiller et évaluer le progrès .....	21
<b>Chapitre 4 : Méthodologie.....</b>	<b>22</b>
4.1 Champs d'investigation.....	22
4.2 Méthodologie de collecte d'analyse et de validation des données .....	22
4.2.1 Données de base .....	22
4.2.2 Système administratif.....	22
4.2.3 Systèmes administratifs externes.....	23
4.2.4 Entrevues semi-structurées .....	24
<b>Chapitre 5 : Résultats, solutions et autre recommandations.....</b>	<b>25</b>
5.1 Résultats .....	25
5.2 Solutions .....	25
5.2 Autres recommandations .....	25
<b>Conclusion.....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>32</b>
Monographies .....	32
Documents électroniques .....	33
Publications officielles .....	33
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>34</b>
Plan des ressources humaines 2008-2009 de la Direction générale des ressources humaines du Ministère des Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada.....	34
<b>ANNEXE 2 .....</b>	<b>51</b>

<b>Organigramme de la Direction générale des ressources humaines du Ministère des Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXE 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>Fondement législatif et autres facteurs de la planification intégrée .....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 4 .....</b>	<b>53</b>
<b>Liste de contrôle de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.....</b>	<b>53</b>

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

<b>APP</b>	Architecture d'activités et de programmes
<b>AFPC</b>	Agence de la fonction publique du Canada
<b>BPC</b>	Bureau du processus du changement
<b>DAGCR</b>	Direction de l'apprentissage, de la gestion de carrière et de la reconnaissance
<b>DCM</b>	Division de la classification ministérielle
<b>DLO</b>	Direction des langues officielles
<b>DGRH</b>	Direction générale des ressources humaines
<b>DMEE</b>	Dotation ministérielle et équité en matière d'emploi
<b>DPSRH</b>	Direction de la planification et des stratégies en matière des ressources humaines
<b>ÉE</b>	Équité en matière d'emploi
<b>LO</b>	Langues officielles
<b>PSRH</b>	Planification stratégique des ressources humaines
<b>RCN</b>	Région de la Capitale Nationale
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RIPRH</b>	Réseau interministériel de planification des ressources humaines
<b>RPP</b>	Rapport sur les plans et priorités
<b>SAFF</b>	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
<b>SGRH</b>	Système de gestion des ressources humaines
<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Sommaire exécutif

Le mandat de stage qui m'a été confié s'inscrit dans le contexte du renouvellement de la fonction publique fédérale, puisqu'il visait l'élaboration d'un plan des ressources humaines pour l'année 2008-2009 de la DGRH de TPSGC. La DGRH a le mandat de fournir des services essentiels en matière de ressources humaines et un soutien solide en matière de politiques, des solutions et des programmes RH aux différentes directions générales de TPSGC. Pour ce faire, elle doit s'assurer de posséder les ressources humaines nécessaires et compétentes, dans le but d'offrir le meilleur service possible. Afin d'être en mesure de réaliser le travail pour lequel j'ai été mandatée, j'ai suivi trois formations RH essentielles, offertes par l'École de la fonction publique du Canada, soient le cours de Planification des ressources humaines, l'Introduction aux langues officielles et l'Initiation à l'équité en matière d'emploi et à la diversité. J'ai également assisté à des réunions tenues par le RIPRH, ainsi qu'à des conférences, sur la planification des ressources humaines, offertes par d'autres organisations gouvernementales.

Puis, une fois que les concepts de base en RH ont été acquis, j'ai dû prendre connaissance du plan RH 2007-2008 de la DGRH, du Bilan Social ainsi que de la carte de pointage de la direction générale. Ces sources de données m'ont permis d'obtenir un portrait global sur les activités et objectifs opérationnels de la DGRH, de sa santé démographique ainsi que sur le progrès des résultats accomplis. Puis, afin d'obtenir l'information pertinente sur les objectifs opérationnels à atteindre pour l'année 2008-2009, j'ai consulté le Plan d'affaires 2008-2009 de la DGRH et j'ai rencontré la sous-ministre adjointe de la DGRH. Finalement, j'ai rencontré les directeurs généraux et directeurs de la DGRH afin de recueillir leurs impressions sur les défis et enjeux rencontrés au sein de la direction générale.

Suite à l'analyse de l'information quantitative et qualitative recueillie, le diagnostic organisationnel révèle que la DGRH est au prise avec cinq problèmes majeurs, tels qu'une importante pénurie d'employés qualifiés; un taux de roulement élevé des employés; un volume de travail élevé; des taux de départs à la retraite et d'attrition naturelle élevés; et une pénurie

d'employé faisant parti du groupe d'équité en matière d'emploi. Par conséquent, ces facteurs ont un impact direct sur la capacité de la DGRH à bien livrer son mandat. Le plan RH 2008-2009 de la DGRH ne prétend pas résoudre toutes les difficultés rencontrées par la DGRH, mais propose plutôt quelques pistes de solutions en matière de ressources humaines qui pourraient s'avérer fort utiles dans la gestion de ses ressources humaines. Les stratégies présentées dans le plan sont le recrutement et le maintien en poste des employés; la planification de la relève et la gestion des talents; l'Équité en matière d'emploi; et l'apprentissage et le perfectionnement.

À la lumière des stratégies présentées dans le plan RH 2008-2009 de la DGRH, le chapitre 5 du présent travail propose quelques recommandations supplémentaires, qui auraient pu faire l'objet de discussion auprès des gestionnaires de la DGRH, telles que l'implantation d'un processus de planification de recrutement et de dotation; une meilleure promotion de l'utilisation du télétravail par les employés; un développement conjoint, avec le gestionnaire et l'employé, du plan d'apprentissage personnel de chaque employé; et effectuer une évaluation semi-annuelle du rendement des employés, dans le cadre du Programme de gestion du rendement des employés.

Pour terminer, lors de l'exercice de stage, j'ai constaté que la planification des ressources humaines de la DGRH n'est pas un processus de planification intégrée. À cet effet, une plus grande participation des gestionnaires tout au long du processus de planification ainsi qu'une plus grande intégration des fonctions habilitantes à l'organisation amorcerait le processus de planification intégrée des ressources humaines et des activités, tel que stipulé dans le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique du Canada*.

## Introduction

Dans son *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le Greffier du Conseil Privé, M. Kevin G. Lynch, affirme que la fonction publique fédérale subit d'énormes pressions démographiques. En effet, même si la taille de cette dernière est comparativement la même depuis 1983, il n'en reste pas moins que plus du quart des fonctionnaires seront éligibles à la retraite sans pénalité en 2012, ainsi que 50% des cadres actuellement en poste.<sup>1</sup> Comme nous le savons maintenant depuis fort longtemps, il existe un décalage de quelques années entre le départ effectif à la retraite et l'âge d'admissibilité à celle-ci, ce qui, conséquemment, accentue davantage le fait que la fonction publique fédérale assistera à un roulement majeur de ses effectifs. Par conséquent, cette dernière doit mettre en pratique une saine gestion du renouvellement, qui doit tenir compte de trois facteurs clés soient les employés qualifiés, la diversité de la fonction publique et le leadership. Tout d'abord, afin d'attirer des candidats talentueux, la fonction publique doit rivaliser avec un marché du travail très compétitif. Puis, étant donné que le Canada est de plus en plus diversifié, la fonction publique doit intensifier ses efforts pour refléter cette diversité croissante.<sup>2</sup> Finalement, dû à un faible taux de recrutement dans les années 1990, la fonction publique doit faire face à une importante pénurie de leaders et par conséquent, elle doit gérer une cohorte de gestionnaires et de dirigeants considérablement plus jeunes et moins expérimentés.<sup>3</sup> Le Greffier du Conseil Privé a donc établi quatre grands domaines de renouvellement prioritaires, tels que la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure de base. C'est dans cette ligne de pensée que s'inscrit l'importance de la *Planification intégrée des ressources humaines* car le « recrutement et le perfectionnement des employés se feront en grande partie de manière ponctuelle et à court terme. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Mars 2008 : [http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/ar-ra/15-2008/pdf/rpt\\_f.pdf](http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/ar-ra/15-2008/pdf/rpt_f.pdf)

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid p. 10

Les exigences du *Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique* et du *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009* du Greffier du Conseil privé sont les fondements du présent rapport de stage. Tout d'abord, je présenterai le mandat qui m'a été confié et je peindrai un portrait global de la DGRH. Ensuite, je présenterai les écrits recensés, les concepts théoriques retenus et la méthodologie utilisée. Finalement, je présenterai les résultats obtenus à la fin de l'exercice de planification, les solutions proposées dans le plan des ressources humaines 2008-2009 et je présenterai des recommandations qui auraient également pu faire l'objet de discussion et de réflexion, et qui auraient pu être retenues par les gestionnaires.



## Chapitre 1: Description du mandat

### 1.1 Le contexte

Dans le cadre du processus de planification des ressources humaines, la Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH), de Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada (TPSGC), doit élaborer un plan des ressources humaines (RH) pour l'année fiscale 2008-2009.

### 1.2 Le mandat

Le mandat qui m'a été confié vise l'élaboration d'un plan stratégique des ressources humaines, en définissant et en planifiant les besoins actuels et futurs des ressources humaines, selon la démarche en cinq étapes élaborée par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC). Afin de bien comprendre le processus de la planification des ressources humaines et d'être en mesure de développer un plan des ressources humaines adapté à l'organisation hôte, j'ai participé à plusieurs activités professionnelles et ai accompli plusieurs tâches concrètes et diversifiées.

### 1.3 Activités professionnelles

Les activités professionnelles se situent à trois niveaux.

#### 1) Formations professionnelles

Les activités d'apprentissages mentionnées ci-dessous ont été très utiles quant à ma formation professionnelle. En effet, les cours suivis à l'École de la fonction publique du Canada, et sur le site internet Campus direct<sup>5</sup>, ont servi d'éléments de base quant à mon initiation à la profession de Conseillère en planification stratégique des ressources humaines, puisque ces derniers m'ont permis d'acquérir les concepts, les notions et les fondements de base en ressources humaines utilisés dans le contexte de la fonction publique fédérale.

---

<sup>5</sup> <http://www.campusdirect.gc.ca/>

1. *Planification des ressources humaines*

« Ce cours d'introduction présente les fondements de la planification des ressources humaines au sein de la fonction publique canadienne et donne l'occasion d'utiliser les outils pour offrir des conseils et services aux gestionnaires »<sup>6</sup>. De plus, ce cours m'a permis de développer davantage ma capacité de recherche et de collecte de données, et de perfectionner mon expertise analytique afin de cerner plus efficacement les besoins RH des gestionnaires et leur offrir des solutions-conseils qui répondent à leurs attentes.

2. *Introduction aux Langues Officielles (LO)*

« Ce cours présente les exigences de la *Loi sur les langues officielles*, ses règlements de même que le principe fondamental de l'égalité linguistique. De plus, il offre de solides bases sur les exigences des langues officielles qui aident à déterminer quels niveaux de services bilingues sont nécessaires en milieu de travail ».<sup>7</sup> Ce cours m'a permis d'acquérir les notions de base de la Loi qui me permettent de mieux conseiller les gestionnaires en matière des langues officielles, notamment sur l'attribution des niveaux de bilinguisme des postes à doter et sur la formation linguistique des employés.

3. *Initiation à l'équité en matière d'emploi et à la diversité (ÉE)*

« Ce cours permet aux fonctionnaires fédéraux de se familiariser avec les enjeux, les exigences organisationnelles et les obligations juridiques liées à la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à l'engagement du gouvernement fédéral en matière de diversité »<sup>8</sup>. Ce cours m'a permis d'acquérir les notions de base de la Loi et me permet de mieux conseiller les gestionnaires sur leurs objectifs d'ÉE et sur les différentes stratégies à adopter, à développer ou à améliorer afin de les atteindre.

---

<sup>6</sup> École de la fonction publique. [www.cspc-efpc.gc.ca](http://www.cspc-efpc.gc.ca)

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

#### 4. *Les nécessités de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. (LEFP)*

Ce cours m'a permis d'acquérir les notions de base de la Loi, qui me permettent de mieux conseiller les gestionnaires sur les différentes stratégies de recrutement et de dotation dans l'exercice de planification de leurs effectifs.

#### 2) Réseautage et partage de l'information

J'ai participé à différentes réunions tenues par le Réseau Interministériel de Planification des Ressources Humaines (RIPRH)<sup>9</sup>. Le principal mandat du RIPRH consiste à offrir aux professionnels des ressources humaines une tribune pour échanger de l'information relative à la gestion des ressources humaines et, en particulier, à la planification des ressources humaines. Ma participation à ces réunions m'a permis de développer un réseau de contact en rencontrant des conseillers et planificateurs en ressources humaines, d'autres organisations gouvernementales, d'échanger nos connaissances et notre savoir-faire et d'acquérir de nouvelles pratiques en matière de planification des ressources humaines.

#### 3) Conférences

Le 3 novembre 2007, dans le cadre du lancement du cycle de planification intégrée des activités, des priorités et des échéanciers du Ministère, j'ai assisté à la conférence de *Planification de TPSGC*. La raison d'être de cette rencontre était d'informer l'audience<sup>10</sup> des buts de l'exercice de planification des activités pour 2008-2009, tels que :

- L'harmonisation des plans d'activités, l'Architecture des activités de programmes (APP) ainsi que le Rapport sur les plans et priorités (RPP) du Ministère;
- L'établissement des liens entre les rapports du rendement financier et ceux sur le rendement non financier;

---

<sup>9</sup> [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

<sup>10</sup> L'audience était composée de conseillers en planification des ressources humaines, de planificateurs d'affaires, de directeurs, de directeurs généraux, des sous-ministres adjoints de chaque direction générale et du sous-ministre de TPSGC, M. François Guimont.

- L'amélioration de l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités;
- L'accroissement de la participation régionale dans le processus de planification des activités; et
- L'intégration du concept d'assurance de la qualité, la qualité du service et la planification des activités.

Cette conférence m'a permis de développer un réseau de contact en rencontrant des planificateurs d'affaires, des directeurs et des directeurs généraux, d'identifier les priorités ministérielles en matière des ressources humaines et de bien aligner les stratégies RH des directions générales avec celles-ci.

Le 16 avril 2008, j'ai participé à un exposé sur le *renouvellement de la fonction publique fédérale*. Présentée par Mme Denise Amyot, vice-présidente principale du Secteur du leadership et de la gestion des talents à l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), cette séance d'information aborda les tendances qui affecteront la fonction publique ainsi que les impacts qu'elles auront sur les priorités ministérielles et la charge de travail des fonctionnaires. Mme Amyot survola également le concept de «l'image de marque», et de quelle façon les fonctionnaires peuvent aider la fonction publique à demeurer un employeur de choix. Finalement, la conférencière a présenté quelques exemples qui peuvent aider les employés à devenir de meilleurs partenaires avec leur(s) gestionnaire(s), dans le but d'aider et de planifier le changement et d'habiliter ces derniers aux changements (organisationnels, technologiques, etc.).

Cette conférence fût très intéressante et enrichissante puisqu'elle souligna l'importance des priorités du Greffier du conseil privé en matière de renouvellement de la fonction publique du Canada, compte tenu des différents facteurs externes et internes qui influencent quotidiennement le travail des fonctionnaires.

#### **1.4 Complexité de la tâche**

Mes tâches quotidiennes se sont avérées complexes. Tout d'abord, la fonction publique fédérale s'est dotée d'un *Code de valeurs et éthique* honorable et respectable, qui dicte les attentes du Gouvernement en ce qui a trait au comportement des fonctionnaires fédéraux dans l'exercice de leurs fonctions. En plus des dispositions prévues par ce dernier, tous les fonctionnaires doivent respecter et appliquer les exigences en matière de conduite contenues dans les lois régissant leur ministère, et celles contenues dans le *Code criminel*; la *Loi sur l'accès à l'information*; la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; la *Loi sur la gestion des finances publiques*; la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; la *Loi sur les langues officielles*; et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Par conséquent, l'apprentissage, la familiarisation et l'application de ces dispositions légales, dans l'exercice de mes fonctions quotidiennes, furent un travail de longue haleine mais très enrichissant tant au niveau personnel que professionnel. Puis, la complexité de mes tâches quotidiennes s'est également traduite par un degré d'interaction élevé entre les joueurs. En effet, durant l'exercice de planification des RH pour la DGRH je devais régulièrement rencontrer et consulter différents joueurs clés (Conseillers RH, Gestionnaires, Directeurs et Directeurs généraux) qui avaient un horaire de travail très chargé et donc une disponibilité limitée. Par conséquent, cette situation fût parfois très problématique principalement dû aux échéanciers rigoureux auxquels je devais faire face.

## **Chapitre 2: Direction générale des ressources humaines**

### **2.1 Vision**

« Être une direction générale efficace, axée sur les clients et les services, qui se consacre au développement et à la mise en œuvre d'activités et de pratiques de haute qualité en matière de ressources humaines ». <sup>11</sup>

### **2.2 Mission**

« Fournir un leadership, des informations et des services liés aux ressources humaines à tous les employés de TPSGC pour appuyer la réalisation des objectifs du Ministère et pour répondre aux besoins particuliers de chaque employé. La DGRH s'efforce de favoriser un milieu de travail positif par l'entremise de ses activités » <sup>12</sup>.

### **2.3 Mandat**

« La Direction générale des ressources humaines a pour mandat de fournir des services essentiels en matière de ressources humaines et offre un large éventail d'activités d'appui répondant aux besoins du Ministère et de ses employés. Elle aide également TPSGC à mettre en œuvre des politiques, des solutions et des programmes novateurs en vue d'offrir un milieu de travail stimulant et enrichissant » <sup>13</sup>.

### **2.4 Modèle organisationnel de la DGRH**

Le modèle organisationnel de la DGRH est une combinaison 1) d'un rôle fonctionnel solide en matière RH ; 2) d'un cadre de prestation de services intégrés en RH ; 3) et d'une décentralisation de certaines fonctions RH en région, telles que la dotation, la rémunération et les relations de travail ainsi que le programme d'aide aux employés et à l'organisation.

- 1) Secteur des politiques et des programmes ministériels des ressources humaines

---

<sup>11</sup> Site Intranet de la Direction Générale des Ressources Humaines de TPSGC

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

Le Secteur des politiques et des programmes ministériels des ressources humaines exerce un leadership ministériel et offre des conseils judicieux à l'équipe de la haute direction ainsi qu'aux spécialistes des RH du Ministère. Ce secteur élabore des politiques, des programmes, des plans et des solutions novateurs qui prévoient des outils de gestion des RH qui aident les gestionnaires ministériels à créer un milieu de travail stimulant et enrichissant. Le Secteur comprend six directions :

- Bureau du processus du changement (BPC) ;
- Dotation ministérielle et Équité en matière d'emploi (DMEE) ;
- Direction de l'apprentissage, de la gestion de carrière et de la reconnaissance (DAGCR) ;
- Direction des langues officielles (DLO) ;
- Direction de la planification et des stratégies en matière de ressources humaines (DPSRH);
- Division de la classification ministérielle (DCM).

2) Le modèle de prestation de services intégrés en RH : un « guichet unique » (RCN)

« Dans le cadre de son rôle de promotion d'une gestion efficace des RH au sein de TPSGC pour l'ensemble des disciplines touchant les RH, la DGRH a élaboré un modèle de prestation de services intégrés en RH qui fait office pour les gestionnaires de « guichet unique » leur permettant d'avoir accès à tous les services et experts-conseils en RH de la DGRH. Ce modèle s'articule autour des équipes des Services intégrés des RH chargées d'offrir des conseils et des services à des directions générales clientes particulières de TPSGC. Chaque équipe est dirigée par un directeur de Services intégrés en RH, lequel est un partenaire stratégique associé à la direction générale cliente travaillant directement avec l'équipe de gestion pour intégrer la gestion des RH aux activités de la direction générale concernée »<sup>14</sup>. En plus du directeur des RH, les équipes des Services intégrés des RH sont composées d'experts-conseils dans diverses disciplines, notamment :

---

<sup>14</sup> *Cadre de gestion des ressources humaines (CGRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.*

- Planification des RH ;
- Classification et aménagement organisationnel ;
- Dotation (ressourcement);
- Relations de travail.

Autres services offerts aux gestionnaires et aux employés<sup>15</sup> :

- Rémunération ;
- Apprentissage ;
- Gestion de carrière (services offerts aux employés) ;
- Programme d'aide aux employés et à l'organisation (PAEO) ; et
- Gestion du changement.

3) Modèle de prestation de services en région

Les opérations régionales sont dirigées par un directeur des ressources humaines qui se rapporte au directeur général régional. En tant que partenaire régional de niveau équivalent, la Direction des ressources humaines (DRH) guide et conseille les gestionnaires et les employés sur des problématiques relatives aux ressources humaines et ce, en soutien à l'orientation stratégique de TPSGC. Les équipes régionales de RH comprennent des experts en la matière qui sont en mesure de fournir un large éventail de services. L'objectif de la DRH est d'offrir des services intégrés comprenant le renouvellement, la rémunération, les relations de travail, l'aide aux employés et à l'organisation, la gestion de carrière, l'apprentissage et les programmes.

## **2.5 Le Ministère**

### **2.5.1 Raison d'être**

« Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est le gestionnaire de locaux à bureaux et le fournisseur de services immobiliers du gouvernement, dont il est en outre l'acheteur central, le banquier, le comptable et le fournisseur de services communs de technologie de

---

<sup>15</sup> Ces services ne s'inscrivent pas dans le mandat des équipes de Services intégrés des RH.



l'information. TPSGC offre aussi des services dans les domaines de la paye et des pensions, de la vérification, des communications, des conseils, de la traduction et des services linguistiques ainsi que de la sécurité industrielle, et il coordonne l'écologisation des opérations gouvernementales. En offrant ses services de façon efficiente, efficace et exemplaire, il s'efforce de faire du gouvernement moderne une réalité. Sa raison d'être, est d'offrir la meilleure valeur possible au gouvernement et à la population canadienne en fournissant des services communs, centraux et partagés. Grâce aux services qu'il assure, TPSGC permet aux autres ministères et organismes d'offrir leurs programmes et leurs services à la population canadienne. Guidés par les valeurs du *respect*, de l'*intégrité*, de l'*excellence* et du *leadership*, les employés de TPSGC s'engagent ardemment à obtenir les meilleurs résultats possibles pour les Canadiens et les Canadiennes »<sup>16</sup>.

#### 2.5.2 Vision

La vision de TPSGC est « d'exceller dans les opérations pangouvernementales »<sup>17</sup>

#### 2.5.3 Mission

« Offrir des services et des programmes de première qualité adaptés aux besoins des organismes fédéraux et assurer une saine intendance au profit de la population canadienne »<sup>18</sup>

#### 2.5.4 TPSGC et l'Architecture des activités de programme (AAP)

Par le biais de son Architecture d'activités de programme, le Ministère offre ses services et ses programmes par le biais de ses 8 activités de programmes et de ses 2 résultats stratégiques. Le graphique ci-dessous représente l'AAP 2008-2209 de TPSGC.

---

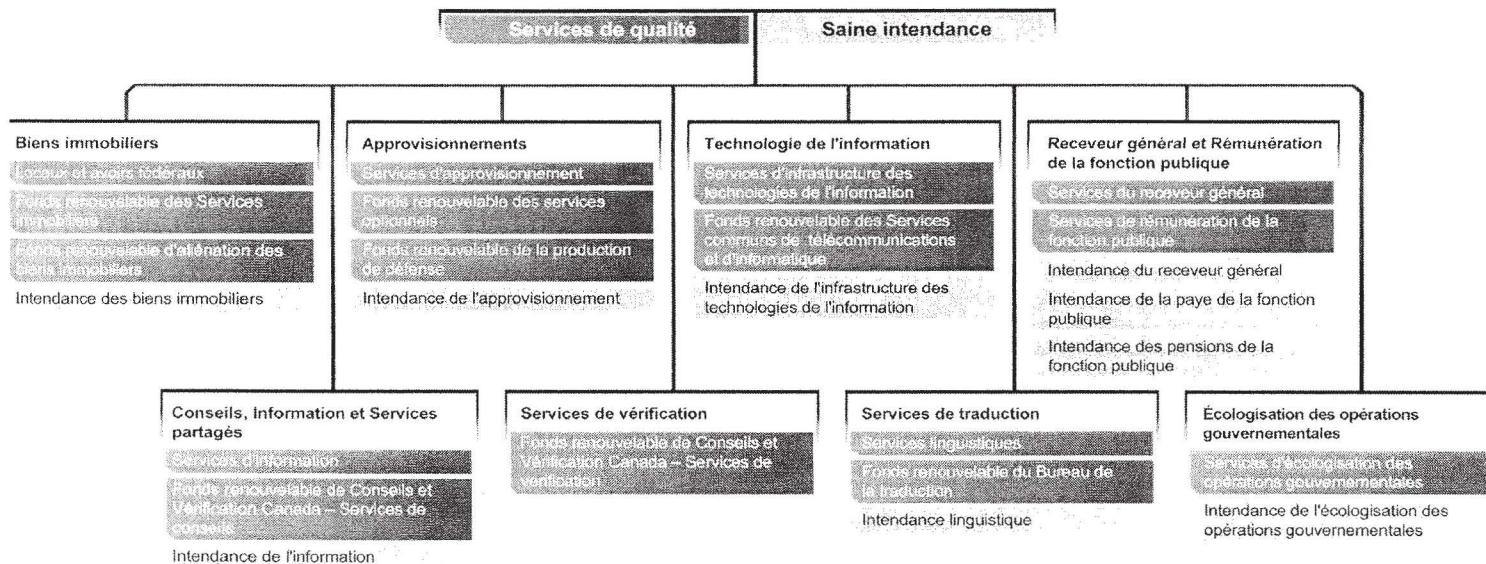
<sup>16</sup> Rapport sur les Plans et Priorités 2008-2009. [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

Figure 1 : Architecture d'activités et de programmes 2008-2009 de TPSGC

Source : Rapport sur les Plans et Priorités 2008-2009



### 2.5.5 Priorités de gestion

Outre ses activités de programmes, identifiées dans le Rapport sur les plans et priorités 2008-2009 de TPSGC, le Ministère mettra également l'accent sur ses trois priorités de gestion, dont l'une d'entre elle vise les ressources humaines, soit de « bâtir une organisation moderne, responsable et performante ». Pour ce faire, TPSGC devra renforcer sa capacité en matière de ressources humaines et s'assurer que ses pratiques de gestion seront axées sur la qualité. Toutefois, afin d'atteindre cet objectif organisationnel, TPSGC devra « planifier une main-d'œuvre pour l'avenir », puisque le Ministère est confronté au vieillissement de son effectif et aux nombreux départs à la retraite de ses employés. Par conséquent, le recrutement de nouveaux employés et le développement de nouvelles compétences sont deux initiatives qui permettront à TPSGC de jouer un rôle clé non seulement dans le Renouveau de la fonction publique, mais également dans la planification intégrée des affaires et des ressources humaines.

## Chapitre 3 : Recension des écrits

### 3.1 Hypothèse

Tel que le prévoit le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « La planification des ressources permet de déterminer les stratégies et les activités les plus favorables à d'importants volets de la gestion des RH tels que le recrutement, la conservation du personnel, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel, l'engagement des employés, l'avancement, la relève, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles »

### 3.2 La planification opérationnelle

La planification permet d'identifier l'objectif à atteindre, quelles stratégies à adopter et quelles activités à entreprendre dans un délai de temps prédéfini et selon la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles.

#### 3.2.1 La planification stratégique des ressources humaines (PSRH)

La planification stratégique des RH sert à identifier les besoins actuels et futurs de l'organisation en matière de RH. Cet exercice s'effectue au terme de l'analyse de l'environnement (i.e. l'analyse de l'effectif, l'environnement interne et l'environnement externe) par rapport à l'orientation d'affaire de l'organisation. L'analyse des questions de gestion des RH, externes à l'organisation, et l'élaboration de scénarios pour l'avenir sont ce qui distingue la gestion stratégique des RH de la planification opérationnelle.

Wils, Le Louarn et Guérin (1984) se sont inspirés du modèle systémique de Katz et Rosenwig dans l'élaboration de leur définition de la PSRH, qui affirme que « La planification stratégique des ressources humaines est un processus formel de révision systémique et continue des activités en GRH en vue de les modeler aux changements externes de l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui leur est demandé. »

### **3.3 Le plan des ressources humaines**

Un plan des ressources humaines est un outil pratique qui aide l'organisation à exercer une saine gestion des ressources humaines et de son milieu de travail, pour une période donnée.

### **3.4 L'environnement**

L'analyse de l'environnement repose sur l'examen systématique d'un large éventail de sources de renseignements afin de cerner les questions et tendances susceptibles d'avoir un impact sur la capacité de l'organisation d'exercer ses activités et d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'une entreprise de grande envergure car elle exige la collecte, l'analyse et l'interprétation d'informations qui changent constamment et touchent divers domaines de compétences. Les résultats d'une analyse de l'environnement sont tributaires d'un certain nombre de décisions stratégiques prises tout au long de l'activité, qui suppose la mise en place de pratiques et de méthodes pour composer avec les répercussions à long terme de ces changements, de manière à éviter ou atténuer les risques et optimiser les possibilités de réussite.

#### 3.4.1 L'environnement externe

Wils, Le Louarn et Guérin proposent une définition de l'environnement interne comme étant « tout ce qui se trouve à l'extérieur de l'organisation. » En effet, le marché de l'emploi canadien, l'offre et la demande, les conditions économiques actuelles et prévues, les progrès technologiques, la législation, la démographie canadienne, etc., sont quelques exemples de facteurs externes qui, selon l'AFPC, sont susceptibles d'influencer les capacités de l'effectif, compte tenu des priorités opérationnelles et des priorités liées aux RH connues, ainsi que des nouveaux enjeux.

#### 3.4.2 Analyse de l'environnement externe

##### A) La démographie canadienne

Le vieillissement de la population canadienne et la diminution du taux de disponibilité de la main-d'œuvre au sein du marché du travail canadien et de l'ensemble de la fonction publique

fédérale, sont des facteurs externes qui ont un impact direct sur la capacité de la DGRH à recruter des employés possédant les compétences et l'expérience de travail requises en matière de dotation, de classification, de relation de travail, de rémunération et de planification des ressources humaines.

#### B) Environnement dynamique et stimulant

La fonction publique fédérale est un environnement en constante évolution, ce qui représente des défis importants pour les gestionnaires fédéraux. En effet, ces derniers doivent souvent faire preuve d'imagination et de créativité afin d'attirer les employés talentueux et les retenir. Par exemple, les jeunes travailleurs d'aujourd'hui souhaitent davantage pouvoir consacrer du temps de qualité à leur famille, d'où l'importance de trouver un certain équilibre travail-famille.<sup>19</sup> Par conséquent, les organisations doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité quant aux horaires de travail, les régimes de travail non conventionnels et le télétravail.

#### C) Situation économique actuelle

Le Budget fédéral 2009 affirme qu'à « l'heure actuelle, l'économie canadienne est aux prises avec trois grands problèmes, tous d'origine externe. D'abord, les perturbations sur les marchés financiers mondiaux qui perdurent se sont traduites par une baisse notable de la richesse et un resserrement marqué des conditions du crédit. Ensuite, le ralentissement de l'économie américaine et des économies d'autres pays clés freine la demande pour les exportations canadiennes. Enfin, le prix de nombreux produits de base a baissé considérablement, ce qui nuit à la croissance des bénéfices et des revenus au Canada ».<sup>20</sup> Par conséquent, le Gouvernement fédéral pourrait diminuer l'enveloppe budgétaire allouée respectivement à chaque ministère, et par le fait même, diminuer leur capacité à livrer leur mandat. Pour la Direction générale des ressources humaines, cette situation se traduit par une incapacité de livrer efficacement son mandat dû un manque considérable d'effectifs et à une charge de travail élevée pour les employés.

---

<sup>19</sup> *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts.* [www.statscan.gc.ca](http://www.statscan.gc.ca)

<sup>20</sup> [www.fin.gc.ca](http://www.fin.gc.ca)

### 3.4.2 L'environnement interne

Selon Wils, Le Louarn et Guérin, l'environnement interne « a trait principalement aux disponibilités en ressources humaines » (Exprimés en termes d'effectifs, de compétences et de comportements.) Toutefois, l'AFPC propose différents facteurs intéressants à l'analyse de l'environnement interne, tels que :

- Les relations patronales-syndicales
- Les changements apportés aux conventions collectives
- L'engagement des employés
- Les projets en RH
- Les changements prévus aux niveaux du financement
- Les modifications du leadership et des priorités
- La restructuration organisationnelle
- La modification de la culture organisationnelle
- La satisfaction des clients
- Les capacités et la qualité des systèmes d'information
- La santé et la sécurité

### 3.4.3 L'Analyse de l'environnement interne

#### A) Pénurie d'effectifs

Une pénurie de professionnels RH qualifiés au sein de la fonction publique fédérale peut avoir une incidence sur la charge de travail des employés, particulièrement ceux travaillant dans un milieu opérationnel tel que la dotation, la classification, les relations de travail et la rémunération. Donc, la satisfaction et l'engagement des employés peuvent être à risque si cette situation n'est pas atténuée. De plus, les employés quittant la DGRH apportent avec eux les connaissances et l'expérience nécessaires. Par conséquent, si la DGRH ne peut recruter des employés possédant les connaissances, l'expérience et les compétences requises, alors elle risque de ne pas être en mesure de maintenir une main-d'œuvre productive, durable et adaptable.

#### B) Restrictions budgétaires

La DGRH est actuellement confrontée à un important déficit budgétaire qui a une incidence directe sur sa capacité à recruter de nouveaux employés et à maintenir ses employés qualifiés par le biais de programmes novateurs, tels que le programme de télétravail et le programme de

perfectionnement des employés. Conséquemment, cette situation a des répercussions importantes sur la livraison des services, ses délégations de pouvoir et l'efficacité globale des fonctions RH.

### C) Services de la rémunération de la DGRH

La DGRH devra adresser les problématiques RH présentement vécues au sein des Services de la rémunération, qui ont un impact direct sur son habilité à livrer son mandat et à répondre aux attentes de sa clientèle. Il y a présentement une forte pénurie de conseillers spécialisés en rémunération et un important manque de communication entre les différentes équipes. De plus, les Services de la rémunération doivent élaborer une stratégie afin de remédier à ses problèmes d'infrastructure en modernisant ses systèmes informatiques. Par conséquent, cette situation se traduit par un volume de travail élevé qui engendre un délai considérable dans la prestation des services de rémunération.

#### 3.4.3 L'analyse de l'effectif

Selon l'AFPC, « une composante clé de la planification consiste à connaître son effectif et à se préparer aux pénuries ou excédents de personnel projetés dans certaines catégories d'emploi et certains domaines de compétences », tels que :

- Données démographiques et caractéristiques de l'emploi (Ex.: répartition selon l'âge, âge moyen à la retraite, années de service, etc.).
- Compétences (Ex. : la formation, l'apprentissage, la gestion du rendement, les compétences linguistiques.)
- Tendances concernant l'effectif de l'organisation (Ex: admissibilité à la retraite, taux de vacances, taux de roulement, etc.)

Dans le cadre du présent travail, l'analyse de l'effectif de la DGRH a été effectuée en considérant les facteurs suivants (voir Annexe 1) :

- La population totale par secteur
- Distribution de l'âge et l'éligibilité à la retraite
- Taux de roulement des employés de la DGRH
- Équité en matière d'emploi et Langues officielles

### **3.5 L'analyse des écarts**

Par le biais de l'évaluation de l'analyse de l'environnement et des objectifs opérationnels, l'analyse des écarts permet d'identifier les besoins actuels et futurs de l'organisation au plan des ressources humaines. Par exemple, l'analyse des écarts permet de prévoir une pénurie ou un surplus d'employés qualifiés; d'évaluer si le nombre de cadres intérimaires est suffisant afin d'assurer la relève dans la catégorie de la direction; d'évaluer et de vérifier si les exigences en matière de langues officielles et d'équité en matière d'emploi ont été atteintes, etc.

#### **3.5.1 L'Analyse des écarts**

L'Analyse des écarts du plan des ressources humaines 2008-2009 indique :

- Une importante pénurie d'employés qualifiés;
- Les départs à la retraite et l'attrition naturelle contribuent à la perte de la mémoire organisationnelle;
- Un volume de travail très élevé; et
- Un taux de roulement élevé des employés de la DGRH.

### **3.6 La stratégie**

Selon Wils, Le Louarn et Guérin, la stratégie des ressources humaines « est un moyen utilisé pour passer d'une situation présente à une situation désirée. » En effet, lors de l'élaboration du plan des ressources humaines, un diagnostic stratégique a été effectué afin de déterminer la situation actuelle en terme de ressources humaines, identifier les principales priorités en matière de ressources humaines et les stratégies RH à adopter afin d'atteindre les objectifs fixés et ce, à la lumière des priorités de l'organisation, de l'analyse de l'environnement et de l'analyse des écarts.

#### **3.6.1 Les stratégies RH identifiées dans le plan des ressources humaines de la DGRH**

1. Recrutement et rétention
2. Planification de la relève et gestion du talent
3. Équité en matière d'emploi
4. Apprentissage et perfectionnement



### **3.7 Mesurer, surveiller et évaluer le progrès**

L'AFPC affirme qu'il est essentiel de mesurer le rendement des RH, afin d'évaluer si les objectifs RH ont été atteints, à partir d'indicateurs de rendement efficaces. En effet, ces derniers permettent de vérifier si les stratégies RH choisies ont porté fruit et si elles ont livré les résultats escomptés. Voici quelques indicateurs de rendement qui se retrouvent dans le plan RH 2008-2009 de la DGRH.

- Nombre de nouvelles embauches par le biais de processus externes.
- Pourcentage d'employés ayant un plan d'apprentissage.
- Pourcentage d'entrevue de sortie effectuée à chaque départ d'employés.

## Chapitre 4 : La méthodologie

### 4.1 Champs d'investigation

Le plan des ressources humaines porte sur la santé organisationnelle de la direction générale et est destiné à tous les gestionnaires et employés des secteurs organisationnels composant la DGRH du Ministère.

### 4.2 Méthodologie de collecte, d'analyse et de validation des données

#### 4.2.1 Données de base

Trois documents ont servi d'outils de base pour l'élaboration du plan des ressources humaines 2008-2009 de la DGRH. Tout d'abord, le plan des ressources humaines 2007-2008 de la DGRH a permis de prendre connaissance des enjeux RH, des stratégies RH, des résultats escomptés et des indicateurs de performance utilisés afin de remédier à la situation et atténuer les risques susceptibles d'influencer négativement l'atteinte des objectifs opérationnels. Puis, le Bilan Social de la DGRH est un rapport constitué de données statistiques et de graphiques, qui a pour objectif de peindre le portrait démographique de la direction générale. Ce document a permis d'évaluer la validité et l'efficacité des stratégies RH du plan RH 2007-2008. Finalement, la carte de pointage<sup>21</sup> de la DGRH informe la sous-ministre adjointe et ses gestionnaires des progrès accomplis par le biais des données quantitatives qui représentent les résultats obtenus pour chaque indicateur de performance en ressources humaines. Ces données sont mises-à-jour mensuellement et permettent non seulement d'évaluer le rendement de la direction générale mais également la révision des indicateurs de performance dans le processus d'évaluation de la validité et de la pertinence de ces derniers.

#### 4.2.2 Système administratif

Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada utilise le « Système de gestion des ressources humaines », SGRH, qui est la base de données ministérielle contenant toutes les informations reliées aux employés, types d'emplois, postes, groupes et niveaux, exigences et compétences linguistiques, ainsi que les groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en*

---

<sup>21</sup> Également connu sous le nom de « Scorecard »

*matière d'emploi.* Cette base de données est l'outil utilisé pour l'élaboration du Bilan Social et des différents rapports démographiques ad hoc. L'un des principaux avantages du SGRH est qu'il comporte toutes les informations requises sur les employés et les postes, et organise ces informations de sorte qu'elles soient facilement manipulées et extraites. Toutefois, un inconvénient majeur s'impose. En effet, les informations contenues dans le SGRH doivent être continuellement mises-à-jour et ce, de façon manuelle. Par conséquent, ces dernières ne reflètent pas toujours la réalité de la direction générale, en termes d'effectifs et de postes, ce qui représente souvent un sérieux défi pour les gestionnaires qui souhaitent obtenir de l'information précise sur leurs employés ou les postes vacants au sein de l'organisation par exemple.

#### 4.2.3 Systèmes administratifs externes

Le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*<sup>22</sup> (SAFF) de 2005, élaboré et géré conjointement par Statistique Canada et l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), ainsi que l'*Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada*<sup>23</sup> (2005) de l'Agence de la fonction publique du Canada, ont été les principales sources d'information dans l'élaboration des environnements interne et externe du plan des ressources humaines, puisqu'elles ont fourni de l'information pratique sur le contexte historique de la DGRH et de la fonction publique du Canada. Toutefois, un inconvénient de taille s'impose. En effet, les sources d'information utilisées ont été pratiques et disponibles, mais non pas été d'une grande précision en ce qui a trait au contexte organisationnel actuel. À ce titre, les données recueillies du SAFF et de l'analyse de l'environnement de l'AFPC datent de 2005. Par conséquent, même si l'analyse de ces données fournit une appréciation globale de la tendance historique et actuelle de la DGRH et de la fonction publique, elle ne représente pas précisément la réalité actuelle de l'organisation et de la fonction publique et par conséquent, omet de souligner l'importance des nouveaux enjeux, défis et tendances en matière des ressources humaines pour 2008-2009.

---

<sup>22</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/arc/survey-sondage/2005/results-resultats/index-f.htm>

<sup>23</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca>

#### 4.2.4 Entrevues semi-structurées

Afin de recueillir l'information pertinente sur les différents enjeux et défis RH vécus au sein de chaque secteur de la DGRH, des entrevues semi-structurées ont été effectuées, auprès des directeurs (3), des directeurs généraux (3) et de la sous-ministre adjointe. J'ai également utilisé un questionnaire, développé par le groupe de *Planification et Stratégies en matière des ressources humaines*, proposant une série de questions liées aux ressources humaines pour m'assurer que tous les répondants fournissent de l'information sur les mêmes sujets. L'un des principaux avantages de l'entrevue semi-structurée est qu'elle m'a permis de recueillir des renseignements détaillés auprès des interviewés. Par contre, le facteur « temps » a été le principal obstacle puisque d'une part, ce type d'entrevue prend habituellement plus de temps qu'une entrevue structurée et que d'autre part, l'horaire de travail des membres de la haute gestion est continuellement très chargé. Conséquemment, il était difficile d'obtenir une date de rencontre avec un gestionnaire, et souvent ces derniers devaient annuler l'entrevue pour une urgence de dernière minute. À titre d'exemple, les sept entrevues semi-structurées se sont échelonnées sur une période de 8 semaines.

## Chapitre 5 : Résultats, solutions et autres recommandations

### 5.1 Résultats

Les résultats obtenus révèlent que la DGRH est confrontée à des enjeux majeurs en gestion des ressources humaines, tels qu'une importante pénurie d'employés qualifiés; un volume de travail élevé; taux élevés de départs à la retraite et d'attrition naturelle; un taux de roulement élevé; et une pénurie d'employé faisant parti du groupe d'équité en matière d'emplois.

### 5.2 Solutions

Les stratégies proposées dans le plan des ressources humaines visent à atténuer les risques identifiés et associés à l'analyse des écarts. (Voir Annexe 1)

### 5.2 Autres recommandations

Ce chapitre propose également des recommandations supplémentaires aux stratégies RH identifiées dans le plan des ressources humaines, qui auraient pu faire l'objet de discussion et de réflexion de la part des gestionnaires.

Premièrement, les différentes activités liées à la stratégie de recrutement peuvent paraître ambitieuses dans le contexte actuel tant de la DGRH que pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le **processus de recrutement externe** de la fonction publique peut sembler, à priori, simple et facile à gérer. Toutefois, la fonction publique du Canada s'est dotée d'un Code de valeurs et d'éthique et est également régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui, par soucis de justice et d'équité envers tous les citoyennes et citoyens canadiens, réglementent toutes les activités de la fonction publique. Par conséquent, il est possible que certains processus de recrutement soient ralentis par la rigueur du système administratif canadien et que cette situation entraîne la possibilité que la DGRH ne puisse recruter des candidats compétents et qualifié, et doter les postes à temps. À titre d'exemple, tous les postes affichés à l'externe sont ouverts au niveau national, permettant ainsi à tous les citoyennes et citoyens du pays de poser

leur candidature au poste convoité, et de voir la possibilité que leur candidature soit retenue. Toutefois, puisque la fonction publique du Canada est actuellement confrontée à un manque important de ressources humaines, ce type de processus de recrutement s'avère très long à réaliser. En effet, tous les candidats doivent obligatoirement, en vertu de la LEFP, faire l'objet d'une enquête de sécurité, en vue de l'obtention de la cote de sécurité attribué à chaque poste, et d'une évaluation rigoureuse en ce qui a trait à la langue seconde afin de s'assurer que le candidat potentiel rencontre les exigences linguistiques du poste convoité. Ces deux étapes font partie intégrante du processus de sélection et leur exécution peut s'étaler sur plusieurs mois dû à une forte demande et à la pénurie de personnel œuvrant au sein de ces deux secteurs. Par conséquent, les directives sur les processus de recrutement, présentement en place en sein de la fonction publique, confèrent peu de flexibilité aux gestionnaires lorsque ces derniers doivent doter un poste rapidement.

Afin d'être en mesure de recruter les candidats talentueux et doter au temps opportun les postes désirés, je propose que la DGRH élabore et implante un **processus de planification intégrée de recrutement et de dotation des postes**, en collaboration avec ses directeurs généraux et ses directeurs. Tout d'abord, l'équipe de gestion se rencontrerait au début de l'année financière afin de discuter des besoins en RH, identifier les compétences requises pour les postes à combler, déterminer les processus de recrutement les plus efficaces et fixer les dates butoir. Puis, afin de mesurer le progrès accompli, l'équipe de gestion se rencontrerait sur une base trimestrielle afin d'effectuer un suivi sur les activités terminées et en cours. Évidemment, la DGRH est également confrontée aux différents facteurs environnementaux qui ont un impact direct, et hors de son contrôle, sur sa capacité de recruter les bons candidats au bon moment. C'est donc la raison pour laquelle cette recommandation ne prétend pas résoudre les lacunes actuelles en matière de recrutement, mais propose plutôt une approche intégrée au processus de planification de recrutement des employés ainsi qu'à la planification de la relève, qui permettrait une meilleure communication et compréhension des besoins en RH et des défis rencontrés; inviterait à une plus grande collaboration entre les gestionnaires dans les processus de dotation; et améliorerait la transparence et l'efficacité des processus de dotation.

Deuxièmement, afin de **maintenir en poste les employés** talentueux et compétents au sein de la DGRH, le plan RH propose deux jalons très intéressants, enrichissants et appréciés par les employés, soient une plus grande flexibilité dans les horaires de travail, aux activités d'apprentissage, et au perfectionnement professionnel. Toutefois, il serait intéressant que la DGRH promeut davantage **l'accès au télétravail** à ses employés, puisque que le Ministère s'est doté d'une politique favorable en la matière. Cette pratique permettrait aux employés une plus grande souplesse dans l'organisation de leurs tâches quotidiennes, une meilleure gestion de leur temps de travail, une économie considérable de temps et de frais de transport; et un accroissement de leur satisfaction professionnelle. Pour la DGRH, cette pratique permettrait le maintien en poste de son effectif; un accroissement de la productivité; une diminution des heures perdues en raison de la circulation routière; une diminution du taux d'absentéisme; une plus grande économie d'énergie d'espace de bureaux et de frais d'entretiens ménagers; et une augmentation de nombre de candidats éventuels pour un emploi. Même si le télétravail n'est pas sans inconvénients pour l'organisation, tel que la confidentialité des renseignements par exemple, je crois que cette pratique répondrait aux attentes et aux besoins des employés actuels et futurs de la direction générale.

Dans le cadre des activités d'apprentissage et de perfectionnement, le plan RH propose que tous les employés de la DGRH possèdent un **plan d'apprentissage** pour chaque nouvelle année financière. En effet, le développement d'un plan d'apprentissage personnel permet aux employés d'identifier les formations qu'ils désirent suivre afin de perfectionner leurs connaissances et leurs compétences dans le champ d'expertise lié à leurs fonctions ou d'acquérir de nouvelles connaissances dans un processus de changement de carrière. Toutefois, je propose que le **développement du plan d'apprentissage personnel s'effectue conjointement entre l'employé et son gestionnaire**, afin d'assurer que les formations inscrites au plan correspondent aux aspirations professionnelles de l'employé et que la DGRH possède les ressources financières adéquates afin d'acquitter les frais de formation. Par conséquent, cette recommandation permettrait au gestionnaire de s'assurer que l'employé participe à une formation qui soit en lien

avec son cadre professionnel, et éviterait que l'employé ait à retirer, à la dernière minute, une formation de son plan d'apprentissage dû à une pénurie budgétaire.

Le plan RH propose également que les employés concluent une « **Entente sur la gestion du rendement des employés** » (EGRE) avec leur gestionnaire respectif. Cet exercice s'effectue au début de chaque année financière, dans le but d'établir les activités à réaliser et les objectifs à atteindre. À la fin de l'année, une évaluation du progrès accompli et du rendement est effectué conjointement avec l'employé et son gestionnaire. Cette pratique permet aux employés d'avoir une idée plus claire des tâches à accomplir dans les délais prescrits, et permet aux gestionnaires d'effectuer un meilleur encadrement envers les employés éprouvant des difficultés de rendement. Toutefois, je propose qu'une **évaluation semi-annuelle**, de l'EGRE, soit effectuée par les mêmes acteurs puisque celle-ci permettrait d'identifier et adopter les stratégies appropriées afin d'apporter l'aide et le soutien nécessaires aux employés éprouvant des difficultés, ainsi que de leur permettre d'améliorer leur rendement pendant la 2<sup>e</sup> portion de l'année en cours.

Troisièmement, je recommande d'identifier une personne **responsable pour chaque stratégie RH** identifiées dans le plan. Cette personne aurait la responsabilité d'assurer l'implantation et le suivi de la stratégie RH pour laquelle elle est responsable. Cette mesure permettrait une plus grande transparence dans l'implantation du plan des ressources humaines.

Quatrièmement, je recommande que les **jalons RH** identifiés dans le plan des ressources humaines soient **plus détaillés et plus précis**. En effet, cette mesure permettrait une meilleure compréhension des activités RH à réaliser afin d'atteindre les objectifs de rendement fixés.

Cinquièmement, je recommande des **consultations auprès employés**, dans le processus de planification des ressources humaines, afin que ces derniers partagent leurs impressions et/ou leurs inquiétudes professionnelles. Cet exercice permettrait une plus grande participation et implication de leur part, et favoriserait davantage leur engagement au sein de l'organisation.



Enfin, afin que le plan des ressources humaines représente une valeur ajoutée pour l'organisation, celle-ci doit effectuer un **suivi rigoureux** sur le progrès accompli des stratégies identifiées. Par conséquent, je recommande que le suivi du plan des ressources humaines soit effectué sur une base trimestrielle afin que les gestionnaires s'assurent que les objectifs identifiés dans le plan soient atteints.

## Conclusion

Suite à l'examen de la littérature pertinente sur la planification des ressources humaines, le stage effectué à la Direction générale des ressources humaines m'a permis de valider l'hypothèse que la planification des ressources humaines est un processus permettant d'identifier les besoins actuels et futurs de l'organisation tout en déterminant les stratégies RH favorables aux différents volets des ressources humaines. Puis, l'exercice de stage m'a également permis de constater que la planification des ressources humaines est un processus qui encourage le dialogue entre les différents joueurs de l'organisation; permet une meilleure planification des effectifs et améliore l'atteinte des objectifs organisationnels. Toutefois, l'exercice de stage m'a également permis de constater que malgré les avantages incontestables que représente la planification des ressources humaines, cette dernière n'est pas sans difficulté.

J'ai remarqué que la planification des ressources humaines fait face à deux grands obstacles, soient le concept et l'implantation du processus de planification. Malgré le support et l'encouragement des hauts dirigeants de la fonction publique, ainsi que la disponibilité de la littérature en la matière, l'implantation du processus de planification des ressources humaines pose problème dans la mesure où les joueurs clés semblent avoir une vision et une compréhension différentes du sujet. De plus, le développement en soi du processus de planification des ressources humaines est un travail de longue haleine qui exige temps et effort de la part des gestionnaires. Malgré l'intérêt élevé et l'engagement que portent ces derniers envers le sujet, il n'en reste pas moins que leur disponibilité et leur implication demeure limitée dû à leur horaire de travail très chargé. Par conséquent, l'implantation du processus de planification des ressources humaines peut représenter un défi de taille pour l'organisation.

J'ai également remarqué que la planification des ressources humaines à la DGRH n'est pas un processus de planification intégrée. En effet, telle que mentionné par le *Groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale*, la planification doit s'effectuer en collaboration entre les planificateurs et les gestionnaires, et ces derniers doivent être présents tout au long du processus. Hors, lors de

l'élaboration du plan des ressources humaines de la DGRH, les gestionnaires ont été consultés au tout début du processus, afin de déterminer leurs objectifs opérationnels et leurs besoins RH, et à la fin du processus, pour fin d'approbation du plan RH. De plus, les composantes « affaires » et « RH » sont présentes dans le plan des ressources humaines, mais aucune autre fonction habilitante, telles que « finance » et « Technologies de l'information » n'est présente. L'intégration de celles-ci, au plan des ressources humaines, permettrait une meilleure vision d'ensemble et une meilleure planification des activités.

En conclusion, l'exercice de stage m'a permis de remarquer que le plan des ressources humaines possède peu de valeur ajoutée si le processus de planification en soi est négligé. Il importe donc que tous les joueurs clés, tels que les gestionnaires, planificateurs RH, conseillers en RH et autres experts en la matière travaillent en étroite collaboration afin de développer un processus de planification intégrée facile à mettre en œuvre, à comprendre et à maintenir en place.

## Bibliographie

### Monographies

CABIN Philippe , DORTIER Jean-François et RUANO-BORBALAN Jean-Claude (dir.) (1999). **Les organisations : État des savoirs**, Paris, Éditions Sciences Humaines, 412 p.

MINTZBERG Henry (2004), **Le management : Voyage au centre des organisations**, Paris, Éditions d'Organisation, 703 p.

MINTZBERG Henry (2003), **Structure et dynamique des organisations**, Paris, Éditions d'Organisation, 434 p.

STEINER George A. (1997), **Strategic Planning: What every manager must know**, New York, Free Press Paperbacks Editions, 383 p.

BRYSSON John M. (2004), **Strategic planning for public and nonprofit organizations**, San Francisco, Jossey-Bass Editions, 430 p.

Singh Susan M., Smith Carol (2005), **HR manager's guide to applied HR strategy**, Thomson Carswell Publications, 180 p.

HATCH Mary Jo, (2000), **Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples**, Éditions De Boeck Université, 418 p.

WILS Thierry, LE LOUARN Jean-Yves et GUÉRIN Gilles, (1991), **Planification stratégique des ressources humaines**, Les Presses de l'Université de Montréal, 315 p.

ST-ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINÉS Victor et PETIT André (2004), **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, Gaëtan Morin Éditeur, 706 p.

DOLAN Shimon L., SABA Tania, JACKSON Susan E. et SCHULER Randall S., (2002), **La Gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Éditions ERPI, 713 p.

SCHERMERHORN John R., HUNT James G, OSBORN Richard N. et DE BILLY Claire (2006), **Comportement humain et organisation**, Éditions ERPI, 583 p.

## Documents électroniques

### Publications officielles

GOUVERNEMENT DU CANADA. MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA. (2008) *Rapport sur les plans et priorités*, [en ligne], Canada, le ministère  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/svc/svc-fra.pdf>

GOUVERNEMENT DU CANADA. KEVIN G. LYNCH, GREFFIER DU CONSEIL PRIVE ET SECRETAIRE DU CABINET (2008). *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, [en ligne], Canada, Bureau du Conseil Privé, 80 p.,  
<http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/ar-ra/15-2008/pdf/rpt-fra.pdf>

GOUVERNEMENT DU CANADA. AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. (2008). *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2007-2009*, [en ligne], Canada, le ministère  
<http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/clerk-greffier/plan/2007-2008/docs/plan-fra.pdf>

GOUVERNEMENT DU CANADA. AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. (2007) *Planification intégrée : un guide pour les sous-ministres et les cadres supérieurs*, [en ligne], Canada, le ministère  
[http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071120052802/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/ip-pi/ip-pi1-pr\\_f.asp?printable=true](http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071120052802/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/ip-pi/ip-pi1-pr_f.asp?printable=true)

GOUVERNEMENT DU CANADA. AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. (2007) *Guide de la planification intégrée*, [en ligne], Canada, le ministère  
[http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071123204626/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/guidebook-guide/guidebook-guide\\_f.pdf](http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071123204626/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/guidebook-guide/guidebook-guide_f.pdf)

GOUVERNEMENT DU CANADA. GROUPE D'EXPERTS SUR LA PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUAMINES ET DES ACTIVITÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE (2008). *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée*, [en ligne], Canada, Bureau du Conseil Privé, 46 p.,  
<http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/publications/expert/pdf/expert-fra.pdf>

WILLIAMS, Cara. 2008. *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quart*. Vol. 9, no 8. Août 2008. No 75-001-X au catalogue de Statistiques Canada. 14 p.  
<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008108/pdf/10677-fra.pdf>

## **ANNEXE 1**

Plan des ressources humaines 2008-2009 de la Direction générale des ressources humaines du  
Ministère des Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada

Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada

Direction générale des ressources humaines

Plan des ressources humaines

2008-2009

## Sommaire exécutif

Au cours de l'exercice 2007-2008, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a obtenu beaucoup de succès dans la dotation, les langues officielles, la gestion du changement, l'apprentissage, la rémunération, et la gestion du rendement. Cependant, la direction générale a dû faire face à des défis importants pour conserver ses employés, moderniser ses systèmes de gestion des ressources humaines et assurer la conformité du Ministère aux cadres de réglementation et aux cadres législatifs liés aux ressources humaines.

Pour l'exercice 2008-2009, la DGRH se concentrera sur sa capacité à contribuer de façon plus efficace à la gestion des ressources humaines. Ses objectifs opérationnels visent à régler la question de la capacité et à contribuer de façon importante à la gestion efficace des ressources humaines à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), en intégrant de façon continue la gestion des ressources humaines à l'orientation du Ministère en vue d'appuyer ses objectifs et ses priorités, ainsi que ceux du gouvernement. Ils visent également à protéger les pouvoirs délégués du sous-ministre en matière de ressources humaines en favorisant la conformité de la gestion des ressources humaines par le Ministère aux cadres de réglementation et aux cadres législatifs de la fonction publique; à fournir des conseils stratégiques en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines; et à aider les gestionnaires du Ministère à atteindre leurs objectifs opérationnels.

Des questions importantes devront être traitées puisqu'elles pourraient avoir une incidence sur la capacité des employés à exécuter le mandat de la direction générale et à respecter les objectifs du ministère, tels que :

- Portrait démographique de la population canadienne;
- Marché du travail au Canada;
- Taux de roulement du personnel et mobilité au sein de la fonction publique;
- Manque de fonds;
- Pénurie de professionnels RH au sein de la fonction publique et de la Direction générale des ressources humaines.

La DGRH a cerné trois risques qui pourraient avoir une incidence importante sur les priorités de ses clients, celles du Ministère et ses propres priorités, tels que :

- Incapacité à établir et à maintenir une capacité suffisante au sein de la DGRH pour appuyer les activités courantes de TPSGC;
- Incapacité à moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines et les approches opérationnelles pour les aligner aux objectifs du renouvellement de la fonction publique ou du Cadre de responsabilisation de gestion<sup>24</sup>;

---

<sup>24</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/2007/elements-elements-fra.asp>



- Incapacité à répondre à l'augmentation anticipée du volume d'activités résultant de l'évolution de l'effectif et des activités courantes relatives aux mouvements relatifs aux ressources humaines.

Afin de résoudre d'éventuelles situations problématiques, la DGRH a entrepris l'élaboration de stratégies des ressources humaines, qui aideront à atténuer les risques associés aux lacunes en matière de ressources humaines, telles que :

- Recrutement et maintien en poste du personnel;
- Planification de la relève et gestion des talents;
- Équité en matière d'emploi et diversité;
- Apprentissage et perfectionnement.

### **Introduction**

La DGRH joue un rôle important dans le soutien apporté au Ministère afin qu'il respecte ses priorités. La DGRH joue également un rôle de leadership dans la gestion efficace des ressources humaines au sein de TPSGC par la création et la tenue à jour d'une structure de soutien interne des politiques, des outils, des cadres, de l'expertise ministérielle en ressources humaines et des équipes de soutien aux clients. La DGRH assure un soutien aux clients ministériels, particulièrement aux gestionnaires détenant des pouvoirs subdélégués en ressources humaines, afin de leur permettre d'assurer une gestion efficace de leurs ressources humaines tout en atteignant leurs objectifs opérationnels et en contribuant à l'atteinte des priorités ministérielles.

Le Plan des ressources humaines de la DGRH a été élaboré afin d'établir les priorités et les stratégies en matière de ressources humaines en vue d'aider le personnel à réaliser ses objectifs opérationnels actuels et futurs. Le Plan des ressources humaines vise à relever les défis en ressources humaines engendrés par la main-d'œuvre et les environnements internes et externes, qui ont des répercussions sur l'ensemble de la direction générale.

Le Plan d'affaires 2008-2009 de la Direction générale a servi de point de départ à l'élaboration de son plan en matière de ressources humaines. L'intégration du Plan d'affaires au Plan des ressources humaines a permis de recenser des lacunes et des risques en matière de ressources humaines qui sont étroitement liés aux engagements de la direction générale sur le plan des activités ainsi qu'aux priorités et stratégies en matière de ressources humaines. Ces lacunes et ces risques favoriseront le respect de ces engagements.

### **Pratiques en matière de gestion des ressources humaines**

La direction générale a déjà mis en place de nombreuses initiatives pour favoriser la gestion efficace des ressources humaines. Voici certaines des principales pratiques de la DG :

- Stabilisation de l'organisation au niveau de la haute direction (groupe des EX);
- Examen des postes vacants;
- Application des plans ministériels relatifs aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi;
- Élaboration d'un cadre de gestion des ressources humaines;
- Création du Comité de gestion des ressources humaines de la DGRH.

Ces projets en cours aideront la Direction générale à appliquer les stratégies en matière de ressources humaines cernées pour l'exercice 2008-2009.

### **Plan des ressources humaines 2008-2009**

<b>Objectifs opérationnels</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intégrer de façon continue la gestion des ressources humaines à l'orientation opérationnelle du Ministère afin d'appuyer ses priorités et ses objectifs, ainsi que ceux du gouvernement.</li><li>▪ Protéger les pouvoirs en matière de ressources humaines qui ont été délégués au sous-ministre en favorisant la conformité de la gestion des ressources humaines par le Ministère aux cadres de réglementation et aux cadres législatifs de la fonction publique.</li><li>▪ Fournir des conseils stratégiques en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.</li><li>▪ Appuyer les gestionnaires du Ministère dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.</li><li>▪ Promouvoir des priorités en matière de ressources humaines du Ministère et du gouvernement tout en offrant aux gestionnaires un soutien et des conseils efficaces, innovateurs et intégrés à l'égard du leadership en matière de gestion des ressources humaines et du changement.</li><li>▪ Gérer la DGRH selon les critères de gestion d'une fonction publique moderne.</li></ul>
<b>Analyse de l'environnement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le vieillissement de la population canadienne, la concurrence du marché du travail canadiens et le taux de mobilité dans la fonction publique sont des facteurs qui pourraient avoir des répercussions sur la capacité de la direction générale à recruter et à conserver des employés qualifiés.</li><li>▪ La Direction générale doit composer avec des restrictions budgétaires importantes, qui a un impact sur sa capacité à recruter de nouveaux</li></ul>

employés, à leur fournir de la formation et des occasions de perfectionnement ainsi qu'à moderniser son système désuet de gestion des ressources humaines.

- La Direction générale souffre d'une pénurie d'effectifs, ce qui a des répercussions directes sur la charge de travail des employés.
- La Direction générale devra se pencher sur les questions liées aux services de rémunération, comme la pénurie d'employés qualifiés et le manque de communication et de coopération entre les équipes.

#### **Évaluation des risques**

1. Incapacité de créer et de maintenir la capacité désirée à la DGRH pour appuyer pleinement les activités en cours de TPSGC.
2. Incapacité de répondre à l'augmentation prévue du volume d'activités découlant de l'évolution des effectifs et des mouvements liés aux ressources humaines attribuables à la transformation.
3. Incapacité de moderniser les systèmes et approches opérationnelles des ressources humaines pour les faire concorder au renouvellement de la fonction publique et aux objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

#### **Plan d'action**

##### **Priorité 1 : Recrutement et maintien en poste des employés**

Stratégies de GRH	Jalons de GRH	Dates-butoir
Stratégie de promotion « employeur de choix »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plus grande flexibilité dans les horaires de travail et promotion connexe.</li> </ul>	31 mars 2009
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plus grande flexibilité relativement à l'apprentissage offert et promotion du perfectionnement professionnel.</li> </ul>	31 mars 2009
Capacité de bâtir et de stabiliser l'effectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recours aux programmes postsecondaires, d'enseignement coopératif et de perfectionnement.</li> <li>▪ Salons de l'emploi et des carrières sur les campus des universités.</li> </ul>	31 mars 2009

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotation accélérée et dotation collective générique.</li> <li>▪ Augmentation du nombre de postes à durée indéterminée.</li> <li>▪ Réduction du nombre d'affectations intérimaires.</li> </ul>	
Maintien des employés qualifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation d'entrevues de fin d'emploi.</li> <li>▪ Plus grande flexibilité dans les horaires de travail et promotion connexe.</li> <li>▪ Plus grande flexibilité relativement à l'apprentissage offert et promouvoir le perfectionnement professionnel.</li> </ul>	31 mars 2009
Programme de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotion du programme ministériel de reconnaissance des employés afin de démontrer que nous respectons nos employés et à quel point ils sont précieux à nos yeux, tout en reconnaissant leurs contributions et leurs réalisations.</li> </ul>	31 mars 2009
Renforcement de l'esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition d'activités de promotion du travail d'équipe, comme des journées de réflexion, des dîners et des réunions d'équipe et encourager la mobilisation de la haute direction.</li> </ul>	31 mars 2009
<b>Priorité 2 : Planification de la relève et gestion des talents</b>		

Initiative de planification de la relève	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre d'un exercice de planification de la relève pour cerner les postes clés, réévaluer les compétences requises et identifier et évaluer les candidats potentiels.</li> </ul>	31 mars 2009
Initiative de gestion des talents	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des talents des employés du groupe de la direction et des sous-ministres adjoints de TPSGC.</li> </ul>	31 mars 2009
<b>Priorité 3 : Équité en matière d'emploi</b>		
Augmentation de la représentation de l'équité en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campagne de déclaration volontaire par le biais de différents événements et outils de communication.</li> <li>▪ Détermination des facteurs d'équité en matière d'emploi et promotion de ces derniers en tant que besoins organisationnels dans les concours internes et externes.</li> </ul>	31 mars 2009
<b>Priorité 4 : Apprentissage et perfectionnement</b>		

<p>Programme de gestion du rendement des employés (PGRE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration et mise en œuvre du cadre de PGRE et de la politique connexe.</li> <li>▪ Tenues de séances d'information à l'intention des employés et des gestionnaires.</li> <li>▪ Entente sur la gestion du rendement de l'employé conclue avec <b>TOUS</b> les employés de la DGRH.</li> </ul>	<p>1<sup>er</sup> avril 2008</p>
<p>Organisation et promotion des activités d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans d'apprentissage établis pour <b>TOUS</b> les employés de la DGRH.</li> <li>▪ Offre d'une formation linguistique aux employés.</li> <li>▪ Communication des activités d'apprentissage obligatoires et non obligatoires aux employés.</li> </ul>	<p>31 mars 2009</p>
<p><b>Mesure du rendement</b></p>		
<p><b>Lacunes dans la gestion des ressources humaines</b></p>	<p><b>Indicateurs de rendement</b></p>	<p><b>Date-butoir</b></p>

<p>Capacité interne insuffisante et instable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de recrues embauchées par le biais de concours à l'interne et à l'externe.</li> <li>▪ Nombre de nominations découlant du recrutement à mi-carrière.</li> <li>▪ Nombre de nominations intérimaires à long terme (plus de deux ans) chez les employés autres que EX.</li> <li>▪ Nombre de recrues embauchées par le biais d'un programme de recrutement postsecondaire.</li> </ul>	<p>À déterminer / Le 31 mars 2009</p> <p>97 / Le 31 mars 2009</p> <p>À déterminer le 31 mars 2009</p> <p>393 / Le 31 mars 2009</p>
<p>Manque de compétences spécialisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de recrues embauchées par le biais de programmes de perfectionnement.</li> <li>▪ Pourcentage d'employés ayant des plans d'apprentissage.</li> <li>▪ Pourcentage d'ententes sur la gestion du rendement signées par les employés et les employés autre que du groupe EX avec rémunération au rendement.</li> <li>▪ Nombre de salons de l'emploi dans les universités canadiennes.</li> </ul>	<p>À déterminer / Le 31 mars 2009</p> <p>100 % / Le 31 mars 2009</p> <p>100 % / Le 31 mars 2009</p> <p>7 / Le 31 mars 2009</p>

Perte du savoir collectif, de connaissances et de compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de préretraités participant au Programme de rémunération d'affectation spéciale</li> <li>▪ Pourcentage de descriptions de travail du groupe EX à jour.</li> </ul>	<p>À déterminer / Le 31 mars 2009</p> <p>100 % / Le 31 mars 2009</p>
Charge de travail en cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de demandes de paiement en souffrance aux services de rémunération.</li> </ul>	0 / Le 31 mars 2009
Écart dans la représentation des minorités visibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des membres des minorités visibles qui se sont déclarés volontairement</li> <li>▪ Nombre total de membres des minorités visibles à embaucher au sein de la DGRH pour respecter l'objectif.</li> </ul>	<p>50 % / Le 31 mars 2009</p> <p>0 / Le 31 mars 2009</p>
Taux de roulement et de mobilité élevé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage d'entrevues de départ réalisées par les employés qui quittent la Direction générale.</li> </ul>	100 % / Le 31 mars 2009

## Plan des ressources humaines

### I. Réalisations et objectifs opérationnels

La DGRH a connu bon nombre de succès en 2007-2008, notamment pour ce qui est de la mise en œuvre d'initiatives d'envergure en matière de dotation, de langues officielles, de gestion du changement, d'apprentissage, de rémunération et de gestion du rendement. Deux études sur la satisfaction de la clientèle ont été effectuées et un nouveau site Web a été lancé. Toutefois, la Direction générale a également été confrontée à des défis de taille liés au maintien de la capacité du Ministère, à la modernisation des systèmes de RH et au respect des cadres juridique et réglementaire des RH.



La DGRH déploie actuellement des efforts pour renforcer sa capacité et mieux contribuer à la gestion ministérielle des ressources humaines. Les objectifs opérationnels de la DG visent à assurer l'efficacité de la GRH au sein de TPSGC comme suit :

- Intégrer de façon continue la GRH à l'orientation opérationnelle du Ministère afin d'appuyer les priorités et les objectifs ministériels et gouvernementaux.
- Protéger les pouvoirs en matière de RH qui sont délégués au sous-ministre (SM) en appuyant la GRH du Ministère, qui est conforme au cadre juridique et réglementaire de la FP.
- Fournir des conseils stratégiques en ce qui concerne la GRH.
- Appuyer les gestionnaires ministériels dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.
- Favoriser l'atteinte des priorités en matière de RH du Ministère et du gouvernement tout en offrant aux gestionnaires un soutien et des conseils efficaces, innovateurs et intégrés à l'égard du leadership en matière de RH et de changement.
- La DGRH selon les critères de gestion d'une fonction publique moderne.

## II. Analyse de la conjoncture

L'analyse tient compte de l'influence que peuvent avoir l'effectif et les environnements interne et externe sur la capacité de la direction générale d'atteindre ses objectifs opérationnels.

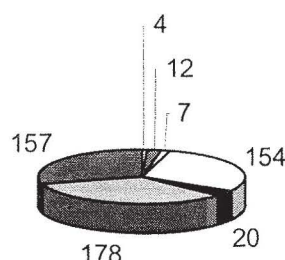
### Analyse de l'effectif

Les données sur l'effectif sont basées sur les postes d'attache enregistrés dans le système de gestion des ressources humaines (SGRH) au 31 mars 2008. Elles n'incluent pas les processus en vigueur qui n'ont pas été enregistrés dans le SGRH avant cette date. L'effectif total inclut les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée, les employés occasionnels, les travailleurs à temps partiel et les étudiants.

#### Effectif

La direction générale des ressources humaines compte 532 employés, dont 469 occupent des postes de durée indéterminée. La plupart font partie des groupes AS et PE (75,5 %) et œuvrent dans sept secteurs différents.

Population totale par secteur



- Bureau de la SMA
- Planification et Services de gestion de la DG
- Systèmes d'affaires et nouvelles initiatives
- Secteur des politiques et des programmes ministériels des RH
- Services à la direction
- Secteur des opérations en RH
- Relations de travail et rémunération

### Répartition par âge et admissibilité à la retraite<sup>25</sup>

L'âge moyen des employés de la direction générale (42,7 ans) est inférieur à l'âge moyen des employés du Ministère (45,9 ans), et 20,6 % des employés nommés pour une période indéterminée ont entre 50 et 54 ans. Au cours des cinq prochaines années, 19,8 % des employés nommés pour une période indéterminée seront admissibles à la retraite sans pénalité. À l'heure actuelle, 4,9 % des employés de la Direction générale nommés pour une période indéterminée sont admissibles à la retraite. De plus, en fonction des modèles prévisionnels, la DGRH peut s'attendre aux taux de départ à la retraite suivants<sup>26</sup> d'ici le 31 mars 2013 : **18,6 %** pour le groupe des **PE**, **23,8 %** pour le groupe des **AS** et **12,5 %** pour le groupe des **CR**. Nous devons donc concentrer nos efforts sur une bonne planification de la relève et sur les stratégies de transfert des connaissances appropriées afin d'atténuer les risques possibles liés à la perte de la mémoire institutionnelle et combler les postes clés vacants.

L'âge moyen des cadres de la DGRH (49,1 ans) est inférieur à l'âge moyen des cadres de l'ensemble de l'organisation (51,4 ans). En date du 31 mars 2008, la fonction publique du Canada compte 4 639 employés appartenant au groupe de la direction dont environ 75 % d'entre eux sont âgés entre 45 et 59 ans, et l'âge moyen est de plus de 50 ans. Par conséquent, environ 18 % des membres du groupe de la direction sont actuellement admissibles à la retraite<sup>27</sup>.

### Taux de Roulement et mobilité

- 83,5 % (ou 81 personnes) des nouveaux employés de la DGRH, qui appartiennent aux groupes PE, AS et CR, proviennent d'autres ministères et 16,5 % (ou 14 personnes) ont été recrutés à l'extérieur de la fonction publique.
- La demande pour les membres du groupe PE et pour les employés œuvrant dans le domaine des RH est très grande dans tous les ministères, puisqu'il y a une pénurie dans l'ensemble de la fonction publique. En 2006-2007, 76 % des membres du groupe PE ont changé de poste<sup>28</sup>.
- Le groupe AS est le plus grand groupe professionnel puisqu'il compte pour 38,8 % de l'effectif total des employés nommés pour une période indéterminée de la Direction générale. Il est suivi de près par le groupe des CR (18 %) et par les autres groupes professionnels (4,7 %).
- Des 209 employés nommés pour une période indéterminée membres du groupe des PE, 28,9 % sont du niveau PE-4, 24,9 % sont du niveau PE-3 et 19,9 % sont du niveau PE-5.

---

1 La date d'admissibilité à la retraite est la première date à partir de laquelle l'employé peut recevoir une pension aux termes de la *Loi sur la pension de la fonction publique* : personne âgée d'au moins 55 ans et comptant 30 ans de service ou personne âgée de 60 ans et comptant au moins deux ans de service, selon la première de ces conditions à se présenter.

2 En fonction des données actuelles sur l'effectif.

3 15<sup>e</sup> rapport annuel du greffier du Conseil privé.

4 Rapport annuel de la CFP 2006-2007.

- Le ratio d'arrivées et de départs d'employés pour 2007-2008 est de 1,38 (123 arrivées et 89 départs).
- Il y a eu 4 départs et 2 arrivées au sein de la direction de la DGRH en 2007-2008. De plus, quatre employés de la DGRH sont devenus membres du groupe de la direction au cours de la même période.

Le recours au recrutement d'employés d'autres ministères crée un cycle de mouvements latéraux au sein de la fonction publique qui limite les progrès réalisés à l'égard du renouvellement. Si l'on ne parvient pas à maintenir en fonction les employés de haut niveau, on risque de consacrer des efforts et des ressources pour remplacer les employés plutôt que de les former. Aussi, si l'on n'investit pas suffisamment dans le développement de la collectivité des PE de la DGRH, on risque de ne pas atteindre les objectifs opérationnels de la Direction générale. Finalement, si on ne réussit pas à assurer la stabilité au sein du groupe de la direction, la DGRH risque de ne pas avoir de vision ou d'orientation claire.

## **Analyse de l'environnement interne**

### Restrictions budgétaires

On s'attend à ce que le nombre de transactions liées aux RH continue d'augmenter, tandis que l'effectif vieillit et que la fonction publique se renouvelle. Pour être en mesure de se préparer et de répondre aux besoins, la DGRH doit avoir des fonds suffisants. Par conséquent, l'absence de fonds suffisant pourrait avoir une incidence sur la prestation de services, l'exercice des pouvoirs délégués et l'efficacité globale des fonctions liées aux RH.

### Capacité des RH et départs à la retraite

Le manque de professionnels en RH, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, pourrait entraîner une augmentation de la charge de travail des employés en place, surtout dans des domaines fonctionnels, comme la dotation, la classification et la rémunération. Ainsi, il pourrait s'avérer difficile de mobiliser les employés et d'assurer leur satisfaction. Aussi, les employés qui quittent l'organisation apportent avec eux leurs connaissances et leur expérience, qui doivent être remplacées. Si la Direction générale ne parvient pas à embaucher des employés ayant des connaissances, de l'expérience et une capacité de perfectionnement, elle risque de ne pas être en mesure de maintenir en place un effectif productif, durable et souple.

### Représentation, recrutement et promotion des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Il n'y a pas de lacune importante au chapitre de l'EE au sein de la DGRH. Toutefois, comme la composition démographique du Canada se transforme en ce moment, on s'attend à ce qu'il y ait une augmentation de la disponibilité des groupes désignés au sein de la population active. Par conséquent, même une petite lacune peut représenter un défi à surmonter au cours des années à venir.

De plus, il y a des lacunes importantes dans certains domaines au sein du Ministère et de la fonction publique. Ainsi, toutes les directions générales ont un rôle à jouer pour combler ces lacunes. Si la DGRH ne continue pas de créer un milieu de travail positif et de recruter et de promouvoir les membres des groupes désignés à un rythme semblable à la croissance au sein de la population active, elle risque de créer des lacunes au sein de son effectif et de contribuer au manque à gagner du ministère et du gouvernement dans son ensemble. Finalement, s'il y a des lacunes dans l'effectif de la DGRH, l'organisation risque de ne pas être en mesure de tirer parti des compétences existantes au sein du marché canadien de l'emploi.

#### Manque de compétences

La DGRH doit composer avec des pénuries importantes en matière de compétences dans l'ensemble des disciplines, en particulier dans trois secteurs clés : la rémunération, la classification et la dotation. La prestation des principaux services est essentielle pour faire en sorte que nous appuyons nos clients dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels. Si la DGRH ne parvient pas à combler ces lacunes en matière de compétence, elle risque de ne pas être en mesure d'offrir des services à la clientèle de grande qualité et d'appuyer ses clients dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.

#### Secteur de la rémunération

La Direction générale devrait également se pencher sur les questions de RH qui pourraient avoir une incidence sur sa capacité de respecter son mandat. À l'heure actuelle, il y a une pénurie d'employés qualifiés et un manque de communication et de collaboration entre les équipes chargées des opérations, du soutien aux opérations et l'équipe des services ministériels. De plus, le Secteur est confronté à des enjeux liés à l'infrastructure, qui ont des répercussions sur l'efficacité et la productivité des employés et sur l'exactitude de leur travail. Par conséquent, il devra moderniser ses outils et en assurer l'utilisation maximale.

### **Analyse de l'environnement externe**

#### Démographie de la population canadienne

Le vieillissement de la population canadienne et la diminution du taux de disponibilité de la main-d'œuvre au sein du marché du travail canadien et de l'ensemble de la fonction publique fédérale, sont des facteurs externes qui ont un impact direct sur la capacité de la DGRH à recruter des employés possédant les compétences et l'expérience de travail requises en matière de dotation, de classification, de relation de travail, de rémunération et de planification des ressources humaines.

#### Environnement dynamique et stimulant

La fonction publique fédérale est un environnement en constante évolution, ce qui représente des défis importants pour les gestionnaires fédéraux. En effet, ces derniers doivent souvent faire preuve d'imagination et de créativité afin d'attirer les

employés talentueux et les retenir. Par exemple, les jeunes travailleurs d'aujourd'hui souhaitent davantage pouvoir consacrer du temps de qualité à leur famille, d'où l'importance de trouver un certain équilibre travail-famille.<sup>29</sup> Par conséquent, les organisations doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité quant aux horaires de travail, les régimes de travail non conventionnels et le télétravail.

#### Situation économique actuelle

Le Budget fédéral 2009 affirme qu'à « l'heure actuelle, l'économie canadienne est aux prises avec trois grands problèmes, tous d'origine externe. D'abord, les perturbations sur les marchés financiers mondiaux qui perdurent se sont traduites par une baisse notable de la richesse et un resserrement marqué des conditions du crédit. Ensuite, le ralentissement de l'économie américaine et des économies d'autres pays clés freine la demande pour les exportations canadiennes. Enfin, le prix de nombreux produits de base a baissé considérablement, ce qui nuit à la croissance des bénéfices et des revenus au Canada ». <sup>30</sup> Par conséquent, le Gouvernement fédéral pourrait diminuer l'enveloppe budgétaire allouée respectivement à chaque ministère, et par le fait même, diminuer leur capacité à livrer leur mandat. Pour la Direction générale des ressources humaines, cette situation pourrait se traduire par une incapacité de livrer efficacement son mandat, à un manque considérable d'effectifs, à une charge de travail élevée pour les employés, à un taux de mobilité de roulement d'employés élevé, etc.

### III. Lacunes dans la gestion des ressources humaines

L'analyse du contexte révèle de nombreuses lacunes qui devront être comblées pour que la DGRH soit en mesure d'atteindre ses objectifs opérationnels. Voici les lacunes :

- Capacité interne insuffisante et manque d'employés chevronnés pour offrir les services continus, aux directions générales clientes, compte tenu des pénuries de main-d'œuvre et de l'augmentation de la charge de travail.
- Les départs à la retraite et l'attrition naturelle entraînent une perte de mémoire institutionnelle, de connaissances et de compétences.
- Dossiers en suspens dû à un système RH désuet qui réduit la productivité, l'efficacité et la qualité du travail des employés.
- Pénurie d'effectif dans le groupe des minorités visibles.
- Taux de roulement et de mobilité élevés.

---

<sup>29</sup> *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts.* [www.statscan.gc.ca](http://www.statscan.gc.ca)

<sup>30</sup> [www.fin.gc.ca](http://www.fin.gc.ca)

#### IV. Évaluation des risques

- L'incapacité d'attirer et de maintenir en fonction les employés nécessaires pour mettre en œuvre les projets en cours et les projets de transformation pourrait nuire à la prestation de services aux clients.
- La perte de la mémoire institutionnelle et/ou le départ d'employés chevronnés en raison de la mobilité de l'effectif pourraient nuire à la mise en œuvre de projets clés.
- Si les membres de l'effectif actuel ne sont pas formés, alors il est possible que ces derniers ne possèdent pas les connaissances ou l'expérience (y compris les compétences) nécessaires pour remplacer les membres de la direction au moment de leur départ à la retraite ou lorsqu'ils quitteront la fonction publique.
- Si l'organisation ne prend pas des mesures pour gérer le changement, l'effectif pourrait cesser d'être motivé et nuire à l'atteinte des objectifs opérationnels.
- Les objectifs de la Direction générale en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi pourraient ne pas être rencontrés, ce qui aurait une incidence sur l'atteinte des objectifs ministériels en la matière.

#### V. Priorités et stratégies en matière de gestion des ressources humaines

- Recrutement et maintien en fonction.
- Planification de la relève et gestion du talent.
- Équité en matière d'emploi.
- Apprentissage et perfectionnement.

#### VI. Conclusion

Tel qu'indiqué dans le présent document, la DGRH s'engage à posséder des employés qualifiés, qui possèdent les connaissances et les compétences requises afin de bien exercer leurs fonctions. Nous avons déjà fait des progrès remarquables et nous continuerons dans la même voie, en surveillant les progrès réalisés par rapport aux activités et en apportant des changements au besoin. Nous sommes convaincus que grâce à votre engagement et à nos activités de recrutement, de maintien en fonction et de perfectionnement, nous serons tous en mesure d'assurer notre succès.

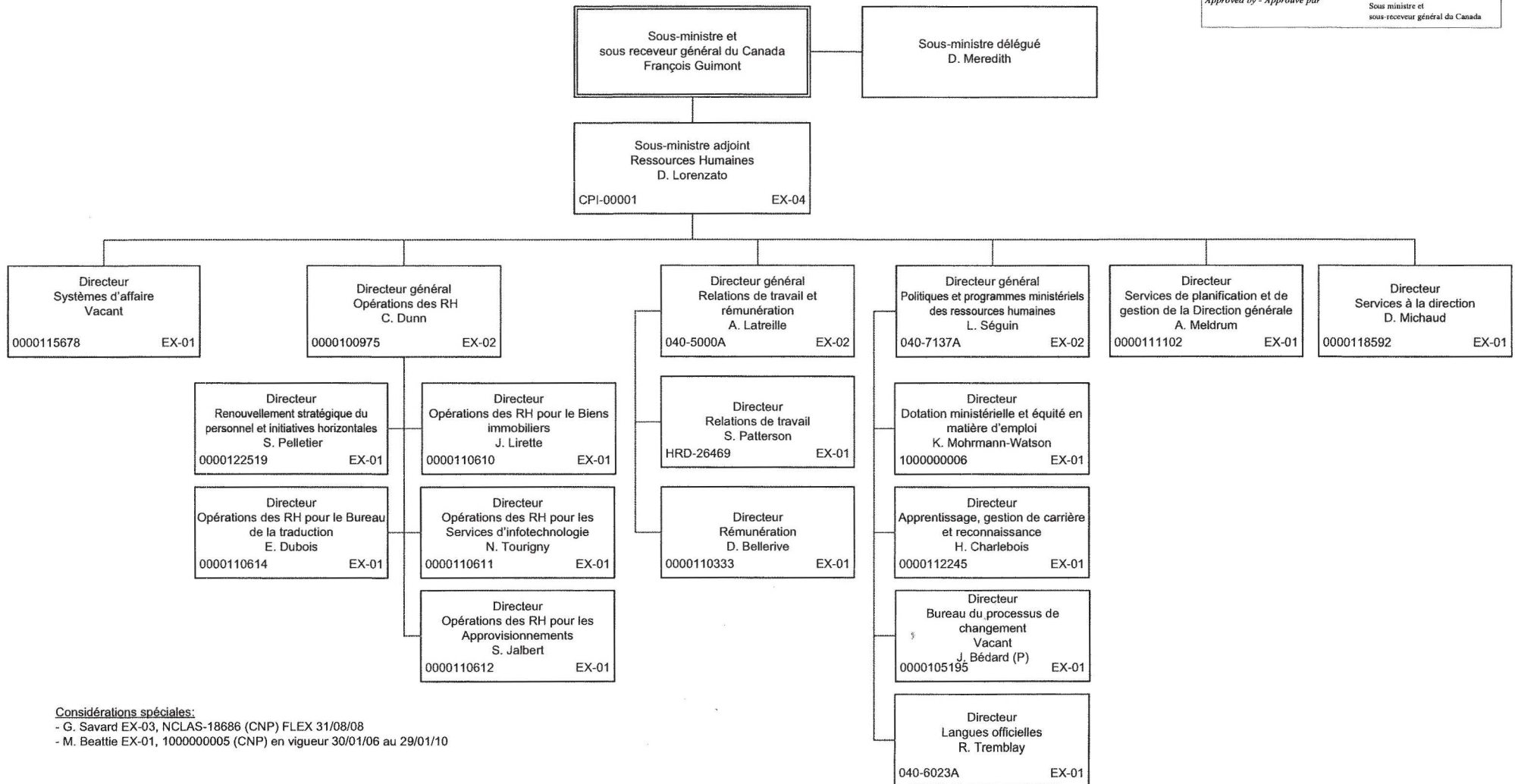
## **ANNEXE 2**

Organigramme de la Direction générale des ressources humaines du Ministère des Travaux  
Publics et Services Gouvernementaux Canada

# Public Works and Government Services Canada

## Direction générale des ressources humaines

<i>Effective Date - Prend effet le</i>	
<i>Recommended by - Recommandé par</i>	Sous-ministre adjoint, Ressources humaines
<i>Approved by - Approuvé par</i>	Sous ministre et sous-receveur général du Canada



**Considérations spéciales:**

- G. Savard EX-03, NCLAS-18686 (CNP) FLEX 31/08/08
- M. Beattie EX-01, 1000000005 (CNP) en vigueur 30/01/06 au 29/01/10

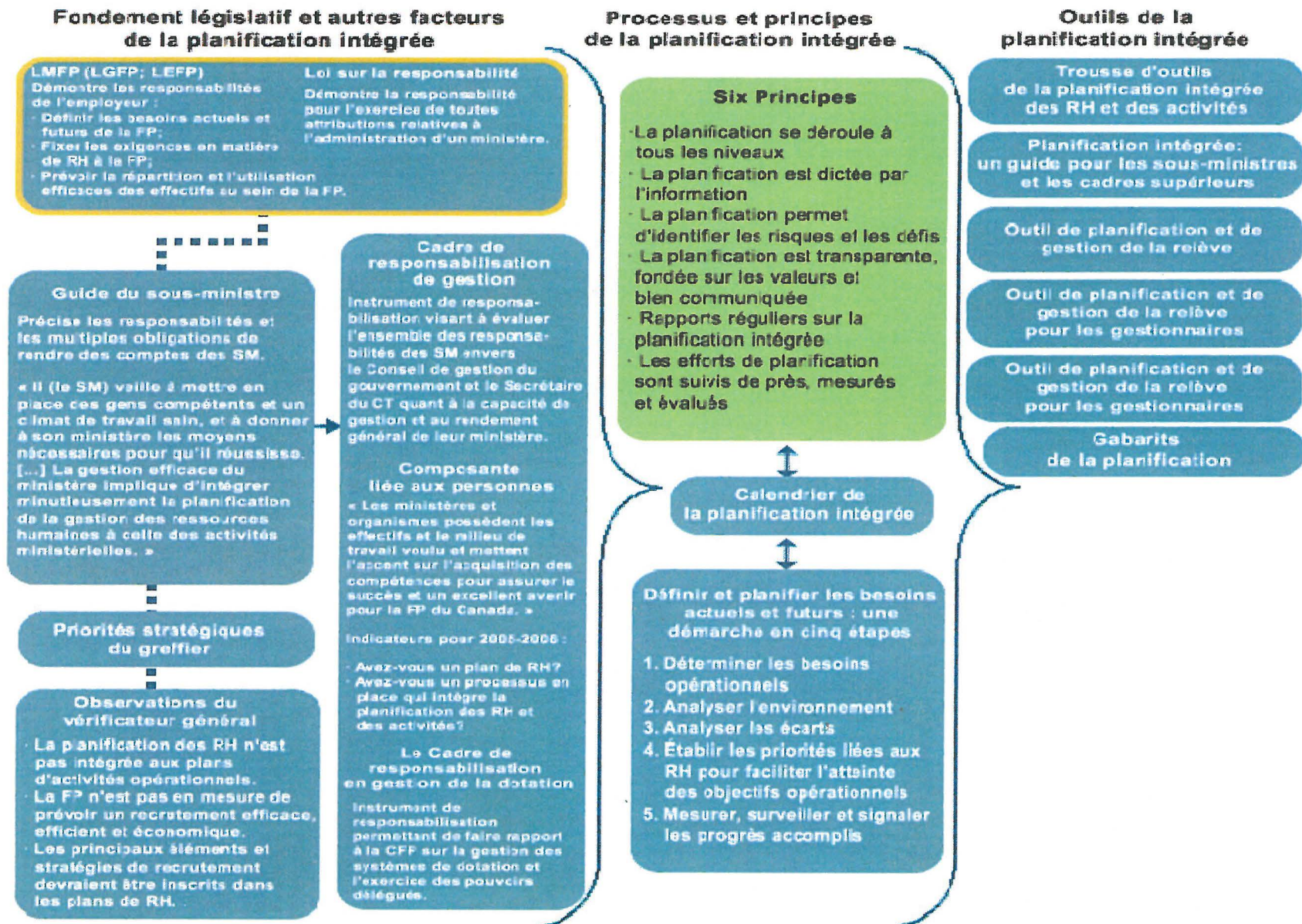


Rapport-Gratuit.com

### ANNEXE 3

Fondement législatif et autres facteurs de la planification intégrée

# Fondement législatif et autres facteurs de la planification intégrée



## ANNEXE 4

Liste de contrôle de la planification intégrée des ressources humaines et des activités



## Liste de contrôle de la planification intégrée des ressources humaines et des activités

Définir et planifier les besoins actuels et futurs : une démarche en cinq étapes

<b>Détermination des besoins opérationnels</b>					
<p><b>Il importe de bien comprendre les priorités de l'organisation et son cycle de planification des activités pour harmoniser les ressources humaines (RH) et les objectifs opérationnels. Posez-vous les questions suivantes au moment d'entreprendre votre planification intégrée des RH et des activités:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quelles sont les grandes priorités du gouvernement (p. ex. les priorités du greffier et le discours du Trône)?</li> <li>✓ Quelles sont les priorités actuelles de votre organisation en ce qui concerne les RH et les activités?</li> <li>✓ Avez-vous pris connaissance de la lettre d'appel sur le Rapport sur les plans et priorités et sur le Rapport ministériel sur le rendement?</li> <li>✓ Quelles nouvelles orientations et quels changements auront des répercussions sur les questions liées aux RH?</li> <li>✓ Quelles réformes administratives se rattachant à votre mandat doivent être prises en considération (comme la modernisation des RH)?</li> <li>✓ Est-ce que tous les partenariats stratégiques requis ont été établis afin de faciliter votre travail de planification intégrée des RH et des activités (p. ex. ministère ou secteur de programme)?</li> <li>✓ L'élaboration de votre plan tient-elle compte des exigences de responsabilisation et des documents à l'appui de la gestion des RH (p. ex. Cadre de responsabilisation de gestion du SCT, la composante « personnes » du Cadre de responsabilisation de gestion et le calendrier de planification intégrée des RH et des activités)?</li> </ul>					
<b>Analyse de l'effectif</b>	<b>Analyse de l'environnement</b>	<b>Analyse externe</b>			
<p>Une composante clé de la planification intégrée consiste à connaître son effectif et à se préparer aux pénuries ou surplus de personnel projetés dans certaines catégories d'emploi et certains domaines de compétence. L'information suivante a-t-elle été analysée pour diverses catégories d'emploi ou collectivités fonctionnelles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Données démographiques et caractéristiques de l'emploi (p. ex. groupes désignés aux fins de l'équité en emploi (ÉE), langues officielles (LO), répartition selon l'âge, âge moyen à la retraite, années de service, type d'emploi, utilisation des congés, motifs de départ, absentéisme, griefs, recours aux programmes d'aide aux employés)</li> <li>✓ Compétences (p. ex. données sur la formation et l'apprentissage, données sur la gestion du rendement, compétences linguistiques)</li> <li>✓ Tendances concernant l'effectif de l'organisation (p. ex. admissibilité à la retraite, taux de vacance, taux de roulement, mobilité interne du personnel – mutations, promotions et détachements)</li> </ul>	<p>Noter les facteurs qui pourraient influencer sur la capacité des RH d'atteindre les objectifs organisationnels.</p> <p><b>Avez-vous pris en considération...?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les modifications législatives ou liées à la plate-forme politique et les changements survenus dans l'exécution des programmes</li> <li>✓ Les relations patronales-syndicales</li> <li>✓ Les changements apportés aux conventions collectives</li> <li>✓ L'engagement des employés</li> <li>✓ Les projets en RH (p. ex. ÉE)</li> <li>✓ Les changements prévus aux niveaux de financement</li> <li>✓ L'évolution du leadership et des priorités</li> <li>✓ La restructuration organisationnelle</li> <li>✓ La modification de la culture organisationnelle</li> <li>✓ La satisfaction des clients</li> <li>✓ Les capacités et la qualité des systèmes d'information</li> <li>✓ La santé et la sécurité</li> </ul>	<p>Déterminer quels sont les plus importants facteurs environnementaux susceptibles d'influencer les capacités de l'effectif, compte tenu des priorités opérationnelles et des priorités liées aux RH connues ainsi que des nouveaux enjeux.</p> <p><b>Avez-vous pris en considération...?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les tendances actuelles en ce qui concerne l'effectif (p. ex. les tendances relatives à la retraite, les professions montantes)</li> <li>✓ Les conditions économiques actuelles et prévues</li> <li>✓ Les progrès technologiques qui pourraient rendre certains emplois désuets ou, au contraire, en créer de nouveaux</li> <li>✓ Certaines politiques internationales qui pourraient avoir des répercussions sur la capacité de l'effectif</li> <li>✓ L'impact de l'immigration ou des modèles régionaux de migration sur la capacité de l'effectif</li> <li>✓ Les sources de recrutement</li> <li>✓ Les réalités fédérales, provinciales et régionales</li> </ul>			
<p><b>Exemples de points à examiner :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avez-vous tenu compte des travailleurs occasionnels, des étudiants, etc. dans votre analyse de l'effectif?</li> <li>✓ Avez-vous consulté des documents tels que rapports de vérification, constatations découlant de sondages réalisés auprès des employés et rapports annuels concernant les RH (p. ex. LO, ÉE, dotation, etc.), le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités?</li> <li>✓ Avez-vous vérifié auprès des secrétariats des collectivités fonctionnelles s'ils ont de l'information qui a rapport avec votre ministère ou organisme?</li> </ul>					
<b>Analyse des écarts</b>					
<p><b>D'après une évaluation de l'analyse de l'environnement et des objectifs opérationnels, quels sont les besoins actuels et futurs de l'organisation au plan des RH?</b></p> <p><b>Exemples de points à examiner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selon les projections, prévoyez-vous une pénurie de travailleurs qualifiés au sein de groupes professionnels particuliers?</li> <li>✓ Les changements se rapportant à l'exécution des programmes vont-ils nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences?</li> <li>✓ Avez-vous suffisamment de cadres intermédiaires qualifiés dans les groupes de relève de la catégorie de la direction?</li> <li>✓ Les obligations relatives aux LO et à l'ÉE ont-elles été remplies?</li> <li>✓ Avez-vous effectué une évaluation des risques pour les éléments de l'analyse de l'environnement qui sont essentiels à la réussite de votre organisation (c.-à-d. probabilité de réalisation et incidence prévue)?</li> </ul>					
<b>Établissement des priorités liées aux RH pour faciliter l'atteinte des objectifs opérationnels</b>					
<p><b>À la lumière des priorités de l'organisation, de l'analyse de l'environnement et de l'analyse des écarts, 1) quelles sont les principales priorités en matière de ressources humaines et 2) quelles stratégies permettront d'obtenir les résultats escomptés? Les plans de travail peuvent inclure des stratégies sur :</b></p> <table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recrutement et la dotation</li> <li>• Le maintien en poste</li> <li>• La mobilité et les réaffectations</li> <li>• L'ÉE</li> <li>• LO</li> <li>• La classification et l'aménagement organisationnel</li> <li>• La gestion du changement</li> <li>• Les capacités des systèmes</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement du leadership</li> <li>• La formation, l'apprentissage et le perfectionnement</li> <li>• La gestion du rendement</li> <li>• Le développement des compétences</li> <li>• La planification de la relève et de mesures d'urgence</li> <li>• Le maintien du savoir collectif</li> <li>• La santé et la sécurité</li> <li>• La planification des RH</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement des employés</li> <li>• Les récompenses et la reconnaissance</li> <li>• Le bien-être en milieu de travail</li> <li>• L'adaptation du lieu de travail</li> <li>• Les relations patronales-syndicales</li> <li>• Les valeurs et l'éthique</li> <li>• Le développement organisationnel</li> <li>• La gestion des imitations fonctionnelles</li> </ul> </td> </tr> </table> <p><b>Exemples de points à examiner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les priorités et les enjeux principaux de la planification font-ils partie du Rapport sur les plans et les priorités?</li> <li>✓ Le plan et/ou la stratégie de travail tient-ils compte des questions budgétaires?</li> <li>✓ Est-il possible de tirer parti des connaissances spécialisées grâce à des partenariats avec d'autres organisations (comme les conseils régionaux fédéraux et les secrétariats des collectivités fonctionnelles)?</li> <li>✓ Votre plan et/ou la stratégie de travail tient-ils compte des recherches effectuées sur les « pratiques prometteuses »?</li> <li>✓ Les sous-sections de l'organisation sont-elles incluses dans le plan et/ou la stratégie de travail?</li> <li>✓ Dans quelle mesure les stratégies contribuent-elles à l'atteinte des objectifs?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recrutement et la dotation</li> <li>• Le maintien en poste</li> <li>• La mobilité et les réaffectations</li> <li>• L'ÉE</li> <li>• LO</li> <li>• La classification et l'aménagement organisationnel</li> <li>• La gestion du changement</li> <li>• Les capacités des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement du leadership</li> <li>• La formation, l'apprentissage et le perfectionnement</li> <li>• La gestion du rendement</li> <li>• Le développement des compétences</li> <li>• La planification de la relève et de mesures d'urgence</li> <li>• Le maintien du savoir collectif</li> <li>• La santé et la sécurité</li> <li>• La planification des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement des employés</li> <li>• Les récompenses et la reconnaissance</li> <li>• Le bien-être en milieu de travail</li> <li>• L'adaptation du lieu de travail</li> <li>• Les relations patronales-syndicales</li> <li>• Les valeurs et l'éthique</li> <li>• Le développement organisationnel</li> <li>• La gestion des imitations fonctionnelles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recrutement et la dotation</li> <li>• Le maintien en poste</li> <li>• La mobilité et les réaffectations</li> <li>• L'ÉE</li> <li>• LO</li> <li>• La classification et l'aménagement organisationnel</li> <li>• La gestion du changement</li> <li>• Les capacités des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement du leadership</li> <li>• La formation, l'apprentissage et le perfectionnement</li> <li>• La gestion du rendement</li> <li>• Le développement des compétences</li> <li>• La planification de la relève et de mesures d'urgence</li> <li>• Le maintien du savoir collectif</li> <li>• La santé et la sécurité</li> <li>• La planification des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement des employés</li> <li>• Les récompenses et la reconnaissance</li> <li>• Le bien-être en milieu de travail</li> <li>• L'adaptation du lieu de travail</li> <li>• Les relations patronales-syndicales</li> <li>• Les valeurs et l'éthique</li> <li>• Le développement organisationnel</li> <li>• La gestion des imitations fonctionnelles</li> </ul>			
<b>Mesurer, surveiller et signaler les progrès accomplis</b>					
<p><b>Il est essentiel de mesurer, de surveiller et de signaler les résultats obtenus en ce qui concerne le rendement des RH afin d'évaluer les progrès accomplis dans les secteurs cibles, de promouvoir l'apprentissage organisationnel et l'amélioration et de déterminer les priorités futures.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'organisation a-t-elle des objectifs mesurables et clairs en ce qui a trait aux RH?</li> <li>✓ Les mesures du rendement en RH sont-elles conformes aux indicateurs figurant dans le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT et à la composante « personnes » du Cadre de responsabilisation de gestion?</li> <li>✓ Les systèmes ont-ils été établis pour faire le suivi relativement aux indicateurs de rendement et analyser les coûts et les avantages?</li> <li>✓ Les résultats de vos indicateurs de rendement vous aident-ils à déterminer quelles devront être vos priorités au cours du prochain exercice?</li> <li>✓ Votre Rapport ministériel sur le rendement comprend-il une section portant sur l'efficacité de la planification intégrée et de vos mesures de gestion?</li> <li>✓ Avez-vous analysé les éléments d'information qui figurent dans des rapports officiels tels que ceux qui ont trait à l'ÉE et aux LO?</li> </ul>					

Votre trousse renferme une description plus détaillée de chacun des éléments de la liste de contrôle.

Pour avoir une idée approximative des échéances, voir le calendrier de planification intégrée des RH et des activités.

Pour plus de renseignements, communiquez avec le conseiller en RH de votre ministère ou organisme ou avec l'équipe de planification des RH de l'AGRHFPC, au (613) 957-2300.