



Agence spatiale  
canadienne

Canadian Space  
Agency



## Vérification de la préparation de la relève

RAPPORT DE VÉRIFICATION

**Projet # 11/12 01-01**

préparé par  
la Direction, vérification et évaluation

**DÉCEMBRE 2011**



## Table des matières

<b>1.0</b>	<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
1.1	OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION .....	5
1.2	OPINION DE LA VÉRIFICATION .....	5
1.3	ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....	5
1.4	RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS.....	5
<b>2.0</b>	<b>RAPPORT DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>6</b>
2.1	CONTEXTE .....	6
2.2	OBJECTIF, PORTÉE ET APPROCHE DE LA VÉRIFICATION .....	6
2.3	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉACTIONS DE LA DIRECTION.....	6





## 1.0 SOMMAIRE

### 1.1 Objectif de la vérification

Le projet de vérification visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.

### 1.2 Opinion de la vérification

À notre avis, l'organisation a mis en place un cadre de gestion adéquat et bien contrôlé en matière de préparation de la relève.

### 1.3 Énoncé d'assurance

À titre de Dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que les procédés de vérification appliqués et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour étayer l'opinion formulée dans le présent rapport. Cette opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui existaient et des critères de vérification établis au préalable et acceptés par la direction. L'opinion s'applique uniquement à l'entité examinée.

### 1.4 Résumé des recommandations

Notre vérification a démontré que l'ASC identifie et évalue, à intervalles réguliers, les risques en matière de préparation de la relève. La planification se fait progressivement et de façon intégrée, notamment suite à la mise sur pied de deux nouveaux comités (comité Ressources humaines / Finances et comité de coordination de gestion intégrée (CCGI)), alors que l'efficacité du processus de planification et de la gestion de la relève est évaluée à l'aide de différents procédés (par ex.: cadre de responsabilisation de gestion (CRG), cadre de responsabilisation de gestion de la dotation (CRGD), Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)).

De plus, des stratégies de recrutement, d'apprentissage, de formation, de perfectionnement et de transfert de connaissances organisationnelles sont développées et mises en œuvre. Les évaluations du rendement sont conçues de façon constructive et corrective et elles indiquent les engagements de la prochaine année, un plan d'apprentissage personnel et un plan de développement professionnel. De plus, l'ASC vérifie, à intervalles réguliers, le roulement du personnel et analyse la raison des départs afin de favoriser la rétention de celui-ci.

D'autre part, avant même l'exécution de cette vérification, la gestion avait déjà identifié une lacune au niveau de l'identification des postes clés au sein de l'organisation et avait déjà planifié d'effectuer l'identification de ces postes au cours de 2012-2013 et ce, selon un calendrier d'exécution bien précis que l'on retrouve à la page 7 du présent rapport. Pour cette raison, même si nous sommes conscients que cet exercice essentiel d'identification n'a pas été réalisé à ce jour, nous n'avons pas inclus de recommandation en ce sens au présent rapport. Suite à l'information recueillie au cours de la vérification, nous sommes confiants que la gestion procédera à l'identification de ces postes comme prévu selon l'échéancier établi.

---

**Signature de la Dirigeante principale de la vérification**

**Membres de l'équipe de vérification**

<p><b>Louis Martel, Vérificateur senior</b> <b>Karine Roy, Chef, opérations de vérification et pratiques professionnelles</b></p>
---



## 2.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION

### 2.1 Contexte

L'organisation évolue dans un domaine spécialisé où les ressources possédant l'expertise nécessaire sont relativement rares. En plus d'avoir à recruter et à maintenir en poste un personnel compétent dans leur domaine spécifique, l'organisation doit être en mesure de former ses employés aspirant à des postes clés de gestion de manière à évoluer tant dans un contexte scientifique et technique que dans celui de l'administration fédérale.

### 2.2 Objectif, portée et approche de la vérification

#### Objectif

Le projet de vérification visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.

#### Portée

La vérification s'est déroulée de juillet à décembre 2011. L'information probante disponible durant cette période a servi à la formulation de notre opinion.

#### Approche

La vérification a comporté divers procédés de vérification dont des entrevues, l'examen de documents et des observations. Les critères de vérification sont basés sur divers guides du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant la gestion de la relève et sur la base des bonnes pratiques en matière de relève.

### 2.3 Constatations, recommandations et réactions de la direction

#### 2.3.1 Cadre de gestion en place dans l'organisation en matière de relève

Afin de s'assurer que l'organisation a mis en place les mesures appropriées pour préparer efficacement sa relève, nous nous attendions à retrouver les éléments suivants :

1. des risques identifiés et évalués par la direction;
2. des mécanismes de planification;
3. des mécanismes de recrutement, d'apprentissage, de formation et de développement; et,
4. des mécanismes de gestion (évaluation de rendement, rétention de personnel, roulement de personnel et efficacité du processus de préparation de la relève).

Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
<b>CONSTATATIONS</b>	Critère 1	La direction identifie et évalue les risques.
	Conditions	<p>Nous avons constaté que l'identification et l'évaluation des risques en matière de relève sont effectuées à intervalles réguliers et dans le cadre de deux processus différents, soit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) annuellement, lors de l'analyse des risques corporatifs; et,</li> <li>2) au trois ans, lors de la planification intégrée des ressources humaines (PIRH)</li> </ol> <p>Dans le cadre de l'identification et l'évaluation des risques de l'ASC, les documents suivants sont consultés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les priorités du Greffier du Conseil privé,</li> <li>• le profil de risque corporatif de l'ASC,</li> <li>• des directives et un guide d'utilisation lors du processus de PIRH,</li> <li>• le plan d'activités en ressources humaines (PARH),</li> <li>• les profils sectoriels,</li> <li>• le profil démographique et bilan organisationnel,</li> <li>• le CRG,</li> <li>• le CRGD,</li> <li>• les SAFF et,</li> <li>• le tableau de bord RH du SCT.</li> </ul> <p>D'autre part, nous avons constaté que l'identification des postes clés n'a pas été effectuée à ce jour. Nous sommes d'avis que cet exercice est essentiel afin d'évaluer adéquatement les risques et effectuer une planification et une gestion efficace de la relève.</p> <p>La direction des ressources humaines a prévu que l'identification des postes clés se ferait au cours de l'exercice 2012-2013 selon les étapes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) préparation des outils de l'approche et de la stratégie de communication (Mars 2012) (par exemple, le guide, les critères d'identification et les besoins d'information);</li> <li>2) identification des postes clés par direction générale (2<sup>e</sup> trimestre);</li> <li>3) validation et approbation des postes clés par le comité exécutif (3<sup>e</sup> trimestre);</li> <li>4) intégration de la planification de la relève au processus de PIRH triennal (3<sup>e</sup> trimestre); et,</li> <li>5) élaboration des outils de planification de la relève reliés aux postes clés (Mars 2013) (par exemple, les énoncés de critères de mérite (ÉCM), les profils de compétences, les plans de contingence et les outils de sélection).</li> </ol> <p>Pour l'instant, les postes qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation sont identifiés en fonction de l'exercice de priorisation des activités de dotation. Cet exercice permet au comité exécutif de décider de la priorisation des activités de dotation compte tenu des ressources financières disponibles et de la capacité</p>

Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
		de l'organisation à répondre à l'ensemble des demandes. Étant donné qu'avant même l'exécution de cette vérification, la gestion avait déjà prévu mener l'exercice d'identification des postes clés, nous n'avons pas inclus de recommandation en ce sens au présent rapport. Suite à l'information recueillie nous sommes confiants que la gestion procédera à l'identification de ces postes comme prévu selon l'échéancier identifié ci-haut.
	Causes	S/O
	Effets	S/O
RECOMMANDATIONS	S/O	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	S/O
	Fonction	S/O
RÉACTION DE LA DIRECTION	S/O	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	S/O	S/O

Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
CONSTATATIONS	Critère 2	Des mécanismes de planification sont en place.
	Conditions	<p>Nous avons constaté que l'ASC élabore et met en œuvre différents plans et stratégies de préparation de la relève, d'apprentissage, de formation, de perfectionnement et de transferts de connaissances.</p> <p>Ces plans et ces stratégies ont été élaborés, entre autres, pour les groupes d'emploi de la haute gestion (EX) et les groupes d'emploi scientifiques (ENG, RES), techniques (EG, EL) et corporatifs (PE, CS). Tous les niveaux hiérarchiques de l'ASC sont visés par ces plans (haute direction, gestionnaires, superviseurs et employés). De plus, une stratégie concernant l'utilisation des programmes étudiants a également été développée.</p> <p><b>Outils</b></p> <p>Les outils utilisés par l'ASC pour planifier les ressources humaines tiennent compte des risques en matière de préparation de la relève. Ces outils déterminent les besoins actuels et futurs de l'ASC, identifient le personnel en place et le compare avec ses besoins actuels et futurs permettant ainsi d'identifier les postes à combler.</p> <p>Par la suite, l'identification des qualifications essentielles des postes à combler</p>

Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
		<p>s'effectue par le gestionnaire responsable lors du processus de dotation, et ce, à l'aide des ÉCM et des descriptions de travail (DT) mis à jour. D'autre part, des ÉCM génériques existent pour certains groupes d'emploi, ce qui permet d'accélérer le processus de dotation des postes faisant partie de ces groupes.</p> <p>L'ASC utilise également un outil d'auto-évaluation développé conjointement par différents ministères qui peut être employé par le personnel de l'ASC (superviseurs, gestionnaires, cadres et employés). Cet outil définit les compétences importantes aux fins de discussions sur le rendement, les besoins en apprentissage et la planification de carrière.</p> <p>De plus, l'ASC a prévu mettre progressivement en œuvre la gestion axée sur les compétences (GAC) en apprentissage, en évaluation du rendement et en dotation / planification des ressources humaines. La GAC permet d'identifier les compétences individuelles et/ou organisationnelles, de les définir, de les mesurer, de les développer et de les utiliser.</p> <p><b>Intégration de la planification</b></p> <p>Certaines faiblesses ont été relevées au cours des dernières années concernant l'intégration de la planification des ressources humaines avec la planification opérationnelle de l'ASC. Le document <i>Priorités RH 2011-2012</i>, préparé par les ressources humaines, évoque un point d'amélioration à ce sujet. À cet égard, le document <i>Profil de risque corporatif de l'ASC</i> mentionne la nécessité d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique et au cycle financier de l'ASC. Nous avons constaté que plusieurs améliorations ont été mises en place afin de permettre cette intégration, dont la formation de deux comités, soit le comité Ressources humaines / Finances et le CCGI. Le Bilan de l'An1 du PIRH 2010-2013 recommande de poursuivre les efforts de ces deux comités pour intégrer le processus de planification de gestion et simplifier la participation des gestionnaires et de leur personnel administratif, assurer la pertinence de l'information fournie supportant la prise de décision ministérielle et aider l'Agence à répondre aux attentes des agences centrales.</p> <p>De plus, le PIRH fait maintenant référence à l'architecture des activités de programmes (AAP) et établit clairement un lien entre les stratégies des ressources humaines et les objectifs opérationnels de l'organisation. Une liste d'activités de dotation basée sur la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et sur le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'ASC a été ajoutée au PARH. Le calendrier du cycle de gestion intégrée de l'ASC inclut maintenant les exercices de planification et de suivi des ressources humaines.</p>
	Causes	S/O
	Effets	S/O
<b>RECOMMANDATIONS</b>	S/O	
<b>RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE</b>	Organisation	S/O
	Fonction	S/O

<b>Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.</b>		
<b>RÉACTION DE LA DIRECTION</b>	S/O	
<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION</b>	Détails du plan d'action	Échéance
	S/O	S/O

<b>Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.</b>		
<b>CONSTATATIONS</b>	Critère 3	Des mécanismes de recrutement, d'apprentissage, de formation et de développement sont en place.
	Conditions	<p>Aux fins de recrutement, d'apprentissage, de formation et de développement de sa relève, l'ASC se réfère à des politiques, à des lignes directrices et à des guides élaborés à l'interne et à l'externe (par le Conseil du trésor (CT), le SCT et la Commission de la fonction publique (CFP)). Ces documents permettent l'encadrement des stratégies développées et mises en œuvre par l'ASC.</p> <p>L'ASC fait appel à différentes stratégies de recrutement, telles que des programmes de recrutement pour les secteurs scientifiques et techniques, la dotation collective pour la création de bassins, des processus génériques, les promotions internes, le programme FORD/IARD pour le recrutement d'agents financiers et de vérificateurs internes et le programme étudiant. Ces stratégies permettent à l'ASC d'avoir accès, en temps opportun, à diverses sources de candidats potentiels.</p> <p>L'ASC a développé et mis en place des stratégies d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, telles que la formation indispensable, le programme d'apprentissage continu (PAC), les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA), les priorités ministérielles en matière d'apprentissage, les plans annuels d'apprentissage personnel, les services de gestion de carrière, les services de coaching, les programmes de mentorat, l'initiative de relève en gestion et les programmes de développement pour les EX, ENG, EG, EL, PE et les CS. Ces stratégies permettent aux employés d'acquérir les compétences nécessaires afin de développer leur potentiel et de cheminer dans l'organisation.</p>
	Causes	S/O
	Effets	S/O
	<b>RECOMMANDATIONS</b>	S/O
<b>RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE</b>	Organisation	S/O
	Fonction	S/O

<b>Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.</b>		
<b>RÉACTION DE LA DIRECTION</b>	S/O	
<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION</b>	Détails du plan d'action	Échéance
	S/O	S/O

<b>Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.</b>		
<b>CONSTATATIONS</b>	Critère 4	Des mécanismes de gestion sont en place.
	Conditions	<p>En matière de mécanismes de gestion, différentes politiques, lignes directrices et guides servent de référence à l'ASC. En voici quelques uns :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices pour le programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs (EX) de l'ASC;</li> <li>• Guide pour le programme de gestion du rendement pour les employés, superviseurs et gestionnaires de l'ASC; et,</li> <li>• Politique sur la reconnaissance de l'ASC.</li> </ul> <p><b>Gestion du rendement</b></p> <p>L'ASC a ajouté à son site intranet une boîte à outils qui regroupe un ensemble de documents et de références afin d'aider la gestion à exercer efficacement le processus de gestion du rendement du personnel.</p> <p>La portion narrative des évaluations du rendement est conçue de façon constructive et corrective en indiquant respectivement les comportements actuels à renforcer et les changements de comportement souhaitables. Elles contiennent également les engagements de la prochaine année ainsi qu'un plan d'apprentissage personnel et un plan de développement professionnel.</p> <p><b>Rétention du personnel</b></p> <p>En ce qui concerne la rétention du personnel, l'ASC utilise des moyens tels que les affectations internes, le programme Échanges Canada et les détachements pour contribuer au développement et à la fidélisation de ses employés. Différents incitatifs existent, tels qu'un programme d'aide aux employés, des primes versées aux ingénieurs et des programmes d'apprentissage continu.</p> <p>De plus, l'ASC investit dans une fonction de développement organisationnel qui diffuse régulièrement des capsules d'information, tel le mieux-être au travail, et qui organise des ateliers ainsi que des journées de ressourcement.</p> <p>L'ASC possède également un programme de reconnaissance des employés qui consiste, entre autres, à la remise de prix d'excellence et de prix de long service.</p> <p><b>Sondages et analyse des données organisationnelles</b></p> <p>Le SAFF est le principal outil utilisé par l'Agence pour s'enquérir de la satisfaction de son personnel. Les sondages font l'objet d'une analyse duquel un plan d'actions est développé afin de mettre en œuvre les possibilités</p>



Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
		<p>d'améliorations identifiées.</p> <p>Une analyse du roulement du personnel est effectuée annuellement, et ce, principalement à partir d'informations tirées du Profil démographique et bilan organisationnel préparé par l'ASC.</p> <p>L'ASC a également mis en place un programme de rétroaction suite au départ d'employés. Ce programme vise trois principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comprendre les motifs de départs afin de déterminer comment améliorer le bien-être et la rétention des employés;</li> <li>• permettre l'analyse des enjeux et des tendances qui se manifestent afin de développer des stratégies pour y répondre; et,</li> <li>• compiler des données globales afin de préparer des rapports statistiques.</li> </ul> <p><b>Efficacité de la gestion de la relève</b></p> <p>Afin d'évaluer l'efficacité du processus de planification et de gestion de la relève, l'ASC utilise les outils suivants que nous avons jugés appropriés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élément 10 - "<i>Excellence de la gestion des personnes</i>" du CRG du SCT qui donne un aperçu du rendement ministériel par rapport à une série d'indicateurs et de mesures clés concernant la gestion des personnes.</li> <li>• Le CRGD, avec ses indicateurs, constitue le fondement de l'évaluation du <i>Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation</i> (RMORCD). Un de ses indicateurs se rapporte à la planification de la dotation et à la surveillance des résultats.</li> <li>• Les SAFF du SCT qui donne aux employés la possibilité d'exprimer leur opinion sur la gestion, l'effectif et le milieu de travail.</li> <li>• Le tableau de bord RH du SCT qui est un ensemble de mesures clés liées à la surveillance concernant la gestion des personnes présente une vue d'ensemble de la situation à l'ASC à cet égard.</li> <li>• Le processus d'évaluation annuelle du personnel qui permet au gestionnaire de discuter du plan d'apprentissage et du développement de ses employés.</li> <li>• Le bilan PIRH préparé par l'ASC qui permet de faire le point sur les mesures stratégiques mises en place lors du PIRH précédent suite à l'identification des défis organisationnels en matière de ressources humaines.</li> <li>• Le rapport <i>Profil démographique et bilan organisationnel</i> fourni des données qui permettent de dresser un portrait de l'organisation en matière de ressources humaines.</li> <li>• Le plan d'équité en matière d'emploi qui présente les résultats visés et les engagements de l'ASC vis-à-vis l'équité ainsi que des mesures de rendement qui permettent d'évaluer le progrès réalisé vers l'atteinte des objectifs du plan.</li> </ul> <p>Nous avons également constaté qu'un exercice sur l'efficacité de la planification de la relève est effectué sur une base régulière. Cet exercice détermine la durée</p>

Objectif de la vérification : Déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre à l'organisation de préparer efficacement sa relève.		
		<p>moyenne (en jours calendrier) pendant laquelle certains postes sont demeurés vacants. Par ailleurs, cet exercice n'est effectué que pour les EX puisque les postes clés autres qu'EX n'ont toujours pas été identifiés.</p> <p>De plus, plusieurs documents examinés nous ont permis de constater que l'ASC a clairement communiqué au personnel le fait que la planification et la gestion de la relève sont des priorités organisationnelles.</p>
	Causes	S/O
	Effets	S/O
RECOMMANDATIONS	S/O	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	S/O
	Fonction	S/O
RÉACTION DE LA DIRECTION	S/O	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	S/O	S/O