



Santé
Canada

Health
Canada

Rapport de vérification définitif

Vérification de la planification des ressources humaines

Mars 2012

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification	2
1.3 Portée et méthode.....	2
1.4 Énoncé d'assurance	2
2. Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
2.1 Gouvernance	4
2.1.1 <i>Orientation stratégique</i>	4
2.1.2 <i>Approbation</i>	5
2.1.3 <i>Rôles et responsabilités</i>	6
2.1.4 <i>Renseignements pour la prise de décisions</i>	8
2.2 Gestion des risques	9
2.3 Contrôles internes	10
2.3.1 <i>Outils et directives</i>	10
2.3.2 <i>Préparation et examen des plans des ressources humaines (RH)</i>	11
2.3.3 <i>Affectation des ressources</i>	13
2.3.4 <i>Intégration à la planification opérationnelle intégrée du Ministère</i>	15
2.3.5 <i>Surveillance des résultats prévus</i>	17
Conclusion	19
Annexe A – Champs d'enquête et critères de vérification	20
Annexe B - Grille d'évaluation	21

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.

Sommaire

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada définit la planification des ressources humaines comme un processus qui permet de déterminer les besoins actuels et futurs afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a incité les ministères et organismes du gouvernement fédéral à améliorer la planification des ressources humaines.

L'objectif de la vérification était de déterminer si Santé Canada avait un cadre de contrôle de gestion efficace en place pour élaborer et mettre en œuvre les plans de ressources humaines intégrés visant à atteindre les objectifs opérationnels et les résultats stratégiques. La vérification a été effectuée selon la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et selon les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour appuyer la conclusion de la vérification.

Santé Canada progresse vers un processus de planification des ressources humaines plus sophistiqué. La planification des ressources humaines est passée d'un document indépendant élaboré distinctivement des priorités organisationnelles à la version intégrée actuelle. Les directions générales recueillent des données dans le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR) au moyen d'un processus coordonné unique leur permettant de déterminer les activités. Afin d'améliorer l'uniformité de la planification des ressources humaines, des modèles ont été préparés à l'échelle de l'organisation et remplis par chacune des directions générales. Toutefois, la conception des modèles peut avoir limité la collecte de données et l'intégration.

Les pratiques de planification des ressources humaines de Santé Canada varient beaucoup entre les directions générales et les régions. Dans certains cas, ces pratiques et processus de planification sont hautement élaborés alors que, dans d'autres, ils sont simplement dans le processus d'être officialisés. Les résultats du groupe de consultation ont révélé que le réel objectif de la planification des ressources humaines n'était pas clair et que de nombreuses personnes percevaient la planification des ressources humaines comme un simple exercice administratif. L'établissement d'une politique de planification des ressources humaines à l'échelle de l'organisation qui définit clairement les attentes, les rôles et les responsabilités devrait permettre que les directions générales portent davantage attention à la planification des ressources humaines.

Récemment, la Direction générale des services de gestion a commencé un exercice de planification stratégique des ressources humaines avec des directions générales individuelles sur trois ans qui a mené à l'élaboration d'une multitude de plans des ressources humaines uniques. La Direction des services en ressources humaines a regroupé ces travaux et a rédigé l'ébauche d'un plan stratégique des ressources humaines à l'échelle de l'organisation. Ce plan n'a pas encore été examiné et approuvé par la haute direction.

Il est possible de mieux intégrer les renseignements sur les risques au processus de planification et aux plans des ressources humaines. À l'heure actuelle, il n'existe pas de

lien entre les plans des ressources humaines et les risques déterminés dans le Profil de risque de l'organisation. Par conséquent, les stratégies d'atténuation du Profil de risque de l'organisation ne sont pas toutes prises en compte dans les plans des ressources humaines.

En ce qui concerne l'affectation des ressources, le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère doit être utilisé en tant qu'exercice permettant de contrôler le nombre d'équivalents à temps plein et les autres nécessités en ressources humaines pour le Ministère. Le récent examen opérationnel stratégique a un peu favorisé cette pratique, mais, à l'avenir, il sera important de mettre en place de façon permanente une méthode permettant de définir l'effectif en fonction des besoins opérationnels et non en fonction des niveaux de dotation historiques.

Pour ce qui est du processus de planification de l'an dernier, la Direction des services en ressources humaines n'avait qu'une seule semaine pour examiner les données liées aux ressources humaines saisies dans le système et pour procéder à l'assurance de la qualité. La Direction pense être capable de mieux remplir la fonction de remise en question au cours du cycle de planification à venir, à condition toutefois que les directions générales élaborent et soumettent leurs plans en temps voulu. Il est difficile pour les directions générales de respecter les délais, car elles sont censées élaborer leurs plans des ressources humaines un mois avant d'élaborer leurs plans opérationnels. Il est possible de mieux synchroniser ces activités de planification dans le cadre du processus de planification.

Il est essentiel de surveiller les résultats relatifs au rendement en ressources humaines pour évaluer les progrès. Même si, selon les lignes directrices de planification des ressources humaines de Santé Canada, les directions générales doivent mesurer et surveiller les progrès ainsi qu'en faire rapport, aucun document ne prouve qu'un suivi a été fait au niveau organisationnel pendant la période à l'étude.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada définit la planification des ressources humaines comme un processus qui permet de déterminer les besoins actuels et futurs afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cela étant dit, la planification des ressources humaines doit être liée à la gestion de ces ressources et aux plans stratégiques et opérationnels généraux de l'organisation. En 2007, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré un processus de planification largement reconnu comme essentiel à l'intégration du plan des ressources humaines au processus de planification opérationnel.

Le document *Planification intégrée : un guide pour les sous-ministres et les cadres supérieurs* indique que le fondement législatif de la planification des ressources humaines se trouve dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* 11.1 (1)(a). De même, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (préambule et article 30 [2b et 3]) indique les usages potentiels de la planification des ressources humaines. De plus, dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a incité les ministères et organismes du gouvernement fédéral à améliorer la planification des ressources humaines dans le cadre de la planification opérationnelle intégrée. Le guide décrit six principes clés de planification des ressources humaines et de planification opérationnelle intégrées.

Principes de planification intégrée

- La planification se déroule à tous les niveaux.
- La planification est dictée par l'information.
- La planification permet de déterminer les risques.
- La planification est transparente et fondée sur les valeurs.
- Des rapports sont produits sur la planification intégrée.
- Les efforts de planification sont surveillés, mesurés et évalués.

Santé Canada a fait évoluer son engagement à l'égard des efforts de renouvellement de la fonction publique et a indiqué que le Ministère mettrait à niveau ses pratiques de planification des ressources humaines. Pour l'exercice 2011-2012, le Ministère a mis en place le *Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère* ainsi que le *Cadre intégré de planification et de production de rapports de Santé Canada* où on traite des ressources humaines. Au cours du dernier exercice, en plus de procéder à l'exercice de planification annuelle des ressources humaines, la Direction générale des services de gestion a travaillé avec chacune des directions générales pour préparer un plan stratégique des ressources humaines sur trois ans.

Plus de 10 000 personnes travaillent à Santé Canada. Pour 2010-2011, les dépenses totales s'élevaient à 3,5 milliards de dollars, dont environ 1,3 milliard de dollars ont été transférés hors du Ministère, ce qui donne des dépenses nettes de 2,2 milliards de dollars. Les dépenses totales du Ministère liées aux traitements et aux salaires représentent 924 millions de dollars (environ 45 % des dépenses nettes). Étant donné son rôle, Santé Canada a besoin d'un plan des ressources humaines qui soutient un effectif excellent dans les domaines scientifique, réglementaire et politique pour remplir son mandat et faire progresser ses résultats stratégiques. La planification des ressources

humaines est une responsabilité partagée. Ce sont les gestionnaires des directions générales qui sont principalement responsables de la planification des ressources humaines. La Direction des services en ressources humaines de la Direction générale des services de gestion et la Direction générale du contrôleur ministériel agissent en tant que moteurs de la planification opérationnelle intégrée. La Direction des services en ressources humaines agit en tant que responsable ministériel des ressources humaines du Ministère. Dans le cadre de l'exercice 2011-2012, un budget initial total de 33,5 millions de dollars lui a été affecté pour les ressources humaines du Ministère et régionales.

1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était de déterminer si Santé Canada avait un cadre de contrôle de gestion efficace en place pour élaborer et mettre en œuvre les plans de ressources humaines intégrés visant à atteindre les objectifs opérationnels et les résultats stratégiques.

1.3 Portée et méthode

Dans le cadre de la vérification, on a examiné le processus de planification des ressources humaines de Santé Canada pour l'exercice 2011-2012 et plus particulièrement la gouvernance et l'orientation stratégique, la gestion des risques, les outils et l'orientation, la méthode de planification des ressources humaines, l'affectation des ressources, l'intégration et la surveillance.

Les critères de vérification s'appuient sur le document intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion* du Conseil du Trésor du Canada, sur les *Cinq étapes essentielles à la planification des ressources humaines* et sur le *Guide de planification des ressources humaines* de Santé Canada (voir l'annexe A).

La méthode de vérification a inclut des entrevues et l'examen des documents liés aux politiques, aux normes, aux lignes directrices et aux cadres. De plus, une analyse des plans des ressources humaines des directions générales a été effectuée à l'aide du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR). Enfin, des groupes de consultation ont eu lieu avec des planificateurs des ressources humaines des directions générales et des régions pour rassembler d'autres preuves.

Le Bureau de la vérification et de la responsabilisation a entrepris la vérification conformément au Plan de vérification axé sur les risques de 2009-2010 à 2011-2012 de Santé Canada.

1.4 Énoncé d'assurance

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de la vérification. Les constatations et la conclusion de la vérification se fondent sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de la vérification et des critères convenus avec la direction. De plus, les preuves ont été rassemblées conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du*

gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne.

2. Constatations, recommandations et réponses de la direction

2.1 Gouvernance

2.1.1 Orientation stratégique

Critère de vérification : Le Ministère a mis en place un processus de planification des ressources humaines.

Tel qu'indiqué dans le *Guide du sous-ministre* du greffier du Conseil privé, la gestion efficace du Ministère implique d'intégrer minutieusement la planification de la gestion des ressources humaines à celle des activités ministérielles. Étant donné le contexte actuel de contraintes financières, il est particulièrement essentiel d'avoir un processus de planification intégré qui fournira les renseignements nécessaires à la prise de décisions.

Santé Canada progresse vers un processus de planification des ressources humaines plus sophistiqué. La planification des ressources humaines est passée d'un document indépendant élaboré distinctivement des priorités organisationnelles à la version intégrée actuelle. Les directions générales recueillent des données dans le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR) au moyen d'un processus coordonné unique leur permettant de déterminer les activités. Afin d'améliorer l'uniformité de la planification des ressources humaines, des modèles ont été préparés à l'échelle de l'organisation et remplis par chacune des directions générales.

Le modèle de planification des ressources humaines de 2010-2011 demande aux directions générales de déterminer les risques liés aux activités de ressources humaines du Ministère. Le premier champ demandait aux directions générales d'indiquer leurs problèmes en matière de ressources humaines. Les champs suivants du modèle demandaient aux directions générales de relier chaque problème en matière de ressources humaines à l'Architecture des activités de programmes, aux engagements du Rapport sur les plans et les priorités, à leurs engagements et à la communauté fonctionnelle connexe. Le problème le plus fréquemment cité en matière de ressources humaines était la dotation. Le modèle ne comprenait pas de champs permettant de définir les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, l'efficacité des stratégies des ressources humaines, les échéances liées à la mise en œuvre des activités de ressources humaines ou les coûts. Par conséquent, la conception du modèle pourrait avoir empêché les directions générales d'élaborer des plans des ressources humaines ou des plans opérationnels complètement intégrés.

La Direction générale des services de gestion reconnaît que le processus de planification annuel des ressources humaines a des limites. Elle s'est engagée à mieux l'harmoniser avec les besoins opérationnels au niveau opérationnel pour commencer à tenir compte des besoins actuels et futurs du Ministère plutôt que de se concentrer sur les postes vacants à mesure qu'ils se présentent. La Direction générale des services de gestion a conçu un nouveau modèle pour améliorer les données liées aux ressources humaines qui seront indiquées pour la période de planification 2012-2013. Il comprendra des renseignements bien plus détaillés qu'auparavant (par exemple les équivalents temps plein) qui pourront

ensuite faire l'objet d'un suivi. Cela aidera Santé Canada à normaliser davantage son processus de planification des ressources humaines et permettra aux directions générales de mieux harmoniser leurs propres processus de planification avec celui qui soutiendra le Ministère en fournissant de plus amples renseignements aux fins de prise de décisions.

En plus du processus de planification des ressources humaines d'un an, la Direction générale des services de gestion a récemment commencé un exercice de planification stratégique des ressources humaines de trois ans au niveau des directions générales et au niveau fonctionnel.

2.1.2 Approbation

Critère de vérification : *Les renseignements liés aux ressources humaines du Ministère sont approuvés par la haute direction.*

Le Comité exécutif de Santé Canada est responsable d'approuver le *Plan opérationnel du Ministère*, y compris la partie concernant les ressources humaines. L'approbation du plan opérationnel établit la responsabilisation envers les résultats prévus aux sous-ministres adjoints responsables et par conséquent l'engagement de la direction générale responsable de fournir des résultats. Le plan opérationnel a été approuvé par la haute direction et a été diffusé par le sous-ministre et le sous-ministre adjoint délégué le 7 septembre 2011.

Tel qu'indiqué précédemment, au cours du dernier exercice, la plupart des directions générales ont élaboré un plan stratégique de trois ans ou ont été visées par un plan stratégique de trois ans de la communauté fonctionnelle. Même s'il est important que le Ministère envisage ses ressources humaines à plus long terme, cette activité a conduit à plusieurs plans des ressources humaines uniques (environ 19). Cela a permis à la Direction des services en ressources humaines d'être en bonne position pour produire un plan stratégique des ressources humaines unique à l'échelle de l'organisation. Ainsi, la Direction a rédigé l'ébauche du *Plan stratégique intégré de la gestion des ressources humaines de Santé Canada pour 2011-2014*. Celui-ci n'a pas encore été approuvé par les directions générales et il n'a pas été examiné par la haute direction. Le Plan stratégique des ressources humaines du Ministère approuvé lui permettra de définir « où il se trouve, où il veut aller et comment y parvenir ». La planification stratégique des ressources humaines doit être harmonisée avec l'exercice d'établissement des priorités du Ministère.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion obtienne l'approbation officielle du Plan stratégique des ressources humaines du Ministère qui fournit une vision organisationnelle et un soutien fonctionnel stratégique au Ministère.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion a produit un Plan stratégique des ressources humaines du Ministère avec un horizon de 3 ans qui identifie les questions, priorités et stratégies de résolution principaux de la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'environnement fonctionnel et des objectifs stratégiques fonctionnels du Ministère. Le Plan stratégique du Ministère est analogue au Rapport sur les plans et priorités dans le sens qu'il fournit un contexte et identifie des priorités de la gestion des ressources humaines à long terme pour le Ministère qui doivent être prises en considération lors de l'élaboration du sommaire fonctionnel de la gestion des ressources humaines dans le Plan opérationnel intégré du Ministère.

La Direction générale des services de gestion prendra les mesures nécessaires pour obtenir l'approbation de ce document.

Afin de mieux intégrer cette pratique dans les processus de planification du Ministère pour les années à venir, la Direction générale des services de gestion va inclure, dans la *Politique de la planification des ressources humaines* à laquelle on fait référence à la recommandation #2, une exigence de mettre à jour et d'approuver le Plan stratégique des ressources humaines du Ministère à chaque année.

Une mise à jour du plan sera effectuée à chaque année.

2.1.3 Rôles et responsabilités

Critère de vérification : *Les rôles et les responsabilités liés à la planification des ressources humaines sont délimités et communiqués.*

La planification des ressources humaines est une responsabilité partagée entre la Direction des services en ressources humaines de la Direction générale des services de gestion, la Direction générale du contrôleur ministériel et la direction de chaque direction générale.

La Division de la planification intégrée et rapports de la Direction générale du contrôleur ministériel gère le cycle annuel de planification et de production des rapports de Santé Canada. Les principaux résultats sur lesquels repose le cycle sont notamment le *Rapport sur les plans et les priorités*, le *Rapport de rendement ministériel* et le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère, menant à l'élaboration du *Plan opérationnel du Ministère*.

La Direction des services en ressources humaines de la Direction générale des services de gestion est responsable de fournir des directives et des conseils, de collaborer avec la Direction générale du contrôleur ministériel pour élaborer un processus de planification des ressources humaines qui répond aux exigences définies par la Direction

générale du contrôleur ministériel et qui répond aux besoins des directions générales, d'élaborer le processus de planification des ressources humaines avec les outils et les données à l'appui, de gérer le processus de planification annuelle des ressources humaines, d'élaborer la Stratégie annuelle de renouvellement du personnel du Ministère, de procéder à l'intégration au *Plan opérationnel annuel du Ministère* ainsi que de surveiller les progrès et d'en faire rapport dans le cadre de la production de rapports sur la mesure du rendement ministériel à l'intention des organismes centraux.

Les **gestionnaires** sont responsables d'élaborer les plans des ressources humaines de la Direction générale visant à atteindre les buts et les objectifs généraux de celle-ci. Les gestionnaires des directions générales doivent travailler avec les planificateurs des ressources humaines pour analyser l'environnement et pour effectuer une analyse des écarts et de l'effectif dans le but de planifier et de gérer au mieux les ressources humaines de leur direction générale. La Direction générale doit également approuver, mettre en œuvre et surveiller ces plans dans le but de répondre aux exigences.

Les documents décrivant les rôles et les responsabilités des personnes intervenant dans la planification ont été examinés pour en vérifier la clarté. Les rôles et les responsabilités sont définis dans plusieurs documents à l'aide de terminologies différentes. Même si les rôles et les responsabilités des gestionnaires sont clairement indiqués dans le document d'orientation du Conseil du Trésor du Canada, les *Lignes directrices de planification des ressources humaines* de Santé Canada ne mentionnent pas les rôles et les responsabilités des gestionnaires. Ainsi, des étapes clés ont été confiées aux planificateurs des ressources humaines, au lieu des gestionnaires, qui ont la responsabilité finale de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans.

Même si le personnel du Ministère est au courant que la planification des ressources humaines est une responsabilité partagée, les résultats des entrevues et des groupes de consultation ont révélé qu'une certaine confusion règne souvent relativement aux rôles et aux responsabilités et, dans un cas particulier, le plan des ressources humaines de la Direction générale des régions et des programmes (DGRP) a été élaboré par la Direction générale des services de gestion.

À l'heure actuelle, le document d'orientation relatif à la planification des ressources humaines est axé sur un cadre. Les cadres sont utiles et flexibles, toutefois ils sont officieux et leur application est volontaire alors que les politiques constituent une orientation officielle et obligatoire déterminant des attentes précises. Étant donné que l'organisme central s'attend obligatoirement à la production d'un plan des ressources humaines, il serait utile que le Ministère mette en place une politique de planification des ressources humaines définissant clairement les activités et les résultats obligatoires, les rôles et les responsabilités ainsi que les processus de surveillance.

Recommandation 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion élabore une politique de planification des ressources humaines qui est harmonisée avec les priorités stratégiques du Ministère et avec le Processus de planification opérationnelle annuel.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion élaborera une politique ministérielle sur la planification des ressources humaines qui sera utilisée pour orienter le processus de planification de 2014-2015. Cette date est alignée avec l'engagement de la Direction générale du contrôleur ministériel d'élaborer une politique de planification intégrée pour le Ministère.

La Direction générale des services de gestion travaillera en collaboration avec la Direction générale du contrôleur ministériel pour assurer que la *Politique sur la planification des ressources humaines* spécifie les activités, résultats, échéanciers, rôles et responsabilités qui sont alignés avec la *Politique sur la planification opérationnelle intégrée* qui est plus vaste et qui est recommandée dans la Vérification du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Comme tel, le Plan stratégique des ressources humaines du Ministère sera lié et élaboré dans le contexte de tous les autres plans et processus dans le Ministère (par exemple : Rapport sur les plans et les priorités, Plan opérationnel du Ministère, Profil de risque de l'organisation et le Plan d'investissements).

2.1.4 Renseignements pour la prise de décisions

Critère de vérification : *La haute direction reçoit des renseignements sur la main-d'œuvre qui sont opportuns, complets et précis pour prendre des décisions éclairées en matière de planification des ressources humaines.*

Un des objectifs importants de tout processus de planification des ressources humaines ou de planification opérationnelle intégrée est d'élaborer un plan des ressources humaines efficace que la direction utilisera pour faciliter la prise de décisions. Pour prendre des décisions éclairées en matière de planification des ressources humaines, la haute direction a besoin de renseignements sur la main-d'œuvre qui sont opportuns, complets et précis.

La Direction générale des services de gestion fournit des renseignements au moyen de rapports tels que l'*Analyse du contexte ministériel en matière de ressources humaines* et le rapport sur les *Tendances de la démographie et de la mobilité*. Les directions générales sont avisées des rapports trimestriels des ressources humaines disponibles dans « *TeamWorks* ». Ces rapports fournissent des renseignements sur la population et sur la démographie de chacune des directions générales et comprennent un rapport consolidé pour l'ensemble du Ministère. De plus, le sous-ministre reçoit des données mensuelles sur les ressources humaines grâce au « tableau de bord » organisationnel. En examinant ces données, on s'est rendu compte que les renseignements fournis étaient surtout historiques et qu'ils n'indiquaient pas de prévisions rapprochant les considérations liées aux budgets salariaux, à l'effectif et à l'enveloppe d'espace. Aucun document ne prouve que des renseignements sur la prise de décisions aient été transmis à la haute direction en ce qui

concerne l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance de plans des ressources humaines.

Enfin, un examen des plans stratégiques des ressources humaines triennaux au niveau des directions générales et de la communauté fonctionnelle a révélé qu'il y avait peu de renseignements prospectifs ou de mesures permettant d'évaluer l'efficacité du plan des ressources humaines du Ministère relativement à la mission du Ministère. Il serait important que le Plan stratégique des ressources humaines du Ministère intègre ce type de renseignements. (Voir la section 2.3.5 portant sur les indicateurs de rendement et la surveillance par rapport aux résultats prévus.)

2.2 Gestion des risques

***Critère de vérification :** Le processus de planification des ressources humaines du Ministère intègre les résultats du Profil de risque de l'organisation.*

Le Profil de risque de l'organisation de 2010 a déterminé dix risques organisationnels à gérer pour atteindre les objectifs du Ministère. En reliant les activités de programme planifiées, les priorités et les éléments livrables aux risques organisationnels, la direction comprendra mieux les initiatives et les activités d'atténuation requises. Deux des dix risques organisationnels sont des risques liés aux ressources humaines et la plupart des autres risques sont indirectement liés aux ressources humaines. En ce qui concerne les plans opérationnels, il a été demandé aux gestionnaires et aux planificateurs opérationnels de relier les priorités et les éléments livrables à un ou plusieurs risques organisationnels déterminés.

Puisque la gestion des risques fait partie du processus de planification des ressources humaines, on s'attendrait à ce que les risques déterminés dans le Profil de risque de l'organisation soient intégrés au processus de planification des ressources humaines, toutefois, rien ne prouve que ceci soit le cas. Un examen du modèle de planification des ressources humaines a révélé qu'il n'était pas exigé de faire référence aux risques organisationnels. Cependant, les deux risques organisationnels liés aux ressources humaines (la difficulté d'attirer et de retenir des talents scientifiques et la pénurie de professionnels de la santé pour les Premières nations) ont été pris en compte pendant l'exercice de planification. Le fait d'intégrer la détermination des risques au processus de planification des ressources humaines constitue une stratégie d'atténuation.

Santé Canada a adopté une stratégie de « communauté fonctionnelle » pour atténuer les risques liés aux talents scientifiques qui concernent plusieurs directions générales. De plus, pour élaborer des plans stratégiques des ressources humaines, les représentants de la Direction générale des services de gestion ont interrogé chaque direction générale pour comprendre les risques à plus long terme. Certains risques étaient liés aux tendances relatives à la main-d'œuvre, à l'environnement de travail actuel, à la gestion des talents, à la planification de la relève, etc. Comme c'est le cas avec les plans opérationnels, il n'était pas exigé de faire référence aux risques organisationnels.

Recommandation 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion intègre les risques du Profil de risque de l'organisation au processus de planification des ressources humaines.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

Le Profil de risque de l'organisation est maintenant intégré dans le processus de planification des ressources humaines et continuera à l'être.

À l'Atelier de planification intégrée de la gestion des ressources humaines en octobre 2011 qui a été utilisé pour lancer la partie concernant le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère, le gestionnaire du Centre pour la gestion des risques de la Direction générale du contrôleur ministériel a présenté le Profil de risque de l'organisation et a parlé de la transition vers son intégration à la planification des ressources humaines.

De plus, le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement appuyant le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère de 2012-2013 a été modifié et amélioré pour faire en sorte que les plans des ressources humaines liés aux activités des programmes et aux plans de travail peuvent aussi être associés aux éléments pertinents du Profil de risque de l'organisation, le cas échéant.

2.3 Contrôles internes

2.3.1 Outils et directives

Critère de vérification : Des outils et des directives sont fournis pour soutenir les plans des ressources humaines du Ministère.

Pour aider les directions générales à élaborer leurs plans des ressources humaines, la Direction générale des services de gestion leur fournit des outils et des directives. De plus, la Direction générale des services de gestion organise des ateliers destinés aux planificateurs des ressources humaines pour discuter des attentes pour l'année de planification à venir. En outre, la Direction générale du contrôleur ministériel a adopté une application logicielle, le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR). Il s'agit d'un outil d'exploitation de données pour les plans opérationnels des directions générales et pour les synthèses du Ministère. La Direction générale des services de gestion a travaillé en étroite collaboration avec la Direction générale du contrôleur ministériel pour élaborer un modèle de planification des ressources humaines. Après l'élaboration du processus de planification annuel des

ressources humaines, une séance sur les leçons apprises est organisée pour obtenir de la rétroaction et ainsi améliorer continuellement le processus.

La Direction générale des services de gestion reconnaît clairement que la planification des ressources humaines est un domaine à améliorer continuellement. Dans le récent *Plan opérationnel du Ministère*, la Direction générale s'est engagée à améliorer l'engagement de la direction et la prise en charge du processus de planification des ressources humaines, à améliorer le processus, les outils et la production de rapports ainsi qu'à permettre une meilleure harmonisation avec la planification opérationnelle et financière au niveau opérationnel pour comprendre plus précisément les besoins actuels et futurs du Ministère.

2.3.2 Préparation et examen des plans des ressources humaines

Critère de vérification : *Les plans des ressources humaines sont préparés et remis en question au niveau des directions générales et au niveau fonctionnel avant d'être intégrés.*

Préparation des plans des ressources humaines

Le Conseil du Trésor du Canada s'attend à ce que les ministères évaluent la capacité organisationnelle en matière de ressources humaines afin d'anticiper les pénuries et les excédents pour des compétences ou des postes précis. Dans le processus à cinq étapes, la première étape consiste à déterminer les objectifs opérationnels, toutefois, le modèle de planification des ressources humaines était axé sur la détermination des problèmes en matière de ressources humaines. La deuxième étape nécessite que les directions générales étudient l'environnement et effectuent une analyse de l'effectif. À l'heure actuelle, la Direction générale des services de gestion effectue ces analyses. La troisième étape est l'analyse des écarts (elle est fondamentale dans le modèle du gouvernement du Canada). Toutefois, aucun espace n'est disponible dans le modèle pour indiquer les résultats de cette analyse. Selon le modèle du gouvernement du Canada, les priorités en matière de ressources humaines doivent ensuite être établies pour aider à atteindre les objectifs opérationnels. Le modèle de Santé Canada se concentre quant à lui sur l'établissement des priorités relatives au traitement des risques liés aux ressources humaines. La dernière étape du modèle consiste à mesurer et à surveiller les progrès ainsi que d'en faire rapport; toutefois, très peu de renseignements demandés ou utilisés dans les modèles peuvent être mesurés, surveillés ou faire l'objet d'un rapport.

Conseil du Trésor du Canada - Processus en cinq étapes :

1. Déterminer les objectifs opérationnels.
2. Analyser l'environnement et effectuer une analyse de l'effectif.
3. Effectuer une analyse des écarts.
4. Établir les priorités en matière de ressources humaines pour aider à atteindre les objectifs opérationnels.
5. Mesurer et surveiller les progrès et en faire rapport.

Les pratiques de planification des ressources humaines de Santé Canada varient beaucoup entre les directions générales et les régions. Dans certains cas, ces pratiques et processus de planification sont hautement élaborés alors que, dans d'autres, ils sont simplement officialisés. Les résultats du groupe de consultation ont révélé que le réel objectif de la planification des ressources humaines n'était pas clair et que de nombreuses personnes

percevaient la planification des ressources humaines comme un simple exercice administratif.

Malgré ces limites, des documents prouvent que, lorsque des directions générales ou des régions individuelles ont pris l'initiative de fournir des ressources dédiées pour effectuer la planification des ressources humaines, elles ont pu préparer et mieux intégrer leurs activités opérationnelles et leurs activités de ressources humaines (voir les exemples de cas ci-dessous).

*La **Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs** a une direction dédiée aux initiatives liées à la main-d'œuvre et à la planification des ressources humaines. Le Bureau des initiatives pour le personnel gère pour la Direction générale l'élaboration et la mise en place des plans, des priorités et des initiatives de gestion du personnel ainsi que la production de rapports à ce sujet. Cela comprend (entre autres) : la planification des ressources humaines (RH) et la production de rapports sur les RH, l'analyse des politiques relatives à l'effectif ou au milieu de travail et des conseils à ce sujet, l'élaboration d'analyses des RH, la mesure du rendement de la gestion du personnel et la production de rapports à ce sujet ainsi que les communications internes et les activités de mobilisation des employés.*

En 2011-2012, le SIPPPIR a été utilisé pour la première fois au sein de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs et a été adopté en tant qu'outil ministériel. Il s'agit d'un outil d'exploitation de données utilisé pour les plans opérationnels de la Direction générale et pour les synthèses du Ministère. La Direction générale a récemment démontré la fonctionnalité du système permettant une analyse de l'effectif plus détaillée qui se prêtera à l'amélioration de la planification des ressources humaines qui est déjà bonne.

*La **Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits** utilise un « réseau des RH » pour communiquer les problèmes liés aux RH, tels que les besoins en matière de planification des RH, les langues officielles et l'équité en matière d'emploi. Chacune de ses huit directions a au moins une personne-ressource agissant en tant que vecteur des renseignements sur les RH dans les deux sens, ce qui facilite la planification des RH. Le Réseau des RH se réunit toujours au début du processus de planification des RH pour expliquer les changements et discuter des exigences. Les représentants des RH expliquent ensuite le processus à leurs directeurs. Des modèles sont achevés pour chacun de ces groupes, puis regroupés aux fins d'approbation par le directeur général de chaque direction. Ils sont tous combinés pour créer un seul plan à l'échelle de la Direction générale qui est envoyé au sous-ministre adjoint aux fins d'approbation et intégré au Plan opérationnel du Ministère.*

*La **Direction générale des régions et des programmes** organise des réunions aux deux semaines avec ses directeurs régionaux des ressources humaines. Ces téléconférences permettent aux directeurs régionaux de discuter des problèmes liés aux ressources humaines survenant dans leurs régions respectives, notamment de la planification des ressources humaines, de partager leurs points de vue et d'échanger des pratiques qui pourraient être utiles à d'autres régions.*

Examen des plans des ressources humaines

Le *Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère* est établi par la Direction générale du contrôleur ministériel. Dans le cadre du processus de planification de l'an dernier, des groupes fonctionnels, tels que les RH du Ministère, avaient une semaine pour « remettre en question » les renseignements liés aux ressources humaines saisis dans le système de planification. Comme il s'agissait des experts du Ministère en matière de planification des ressources humaines, on s'attendait à ce qu'il y ait une fonction de remise en question efficace permettant d'évaluer la qualité, l'uniformité et la rentabilité des ébauches de plans des ressources humaines des directions générales avant que ces plans soient intégrés au plan opérationnel. De plus, la Direction générale des services de gestion doit examiner les plans des ressources humaines des directions générales afin d'évaluer la future charge de travail en matière de ressources humaines. Puisqu'aucune direction générale n'a soumis ses plans des ressources humaines dans les délais prescrits, la Direction des services en ressources humaines n'a pas eu assez de temps pour examiner efficacement les plans. Des discussions ont révélé que la Direction pense être capable de mieux remplir la fonction de remise en question au cours du cycle de planification à venir.

Recommandation 4

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion continue à conseiller et à remettre en question les plans des ressources humaines des directions générales.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion continuera à conseiller et à remettre en question des plans des ressources humaines des directions générales dans la mesure où il en est capable à l'intérieur des échéanciers serrés dans le cadre du *Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère*.

La Direction générale des services de gestion s'assurera que cette exigence soit établie dans la *Politique sur la planification des ressources humaines*.

2.3.3 Affectation des ressources

Critère de vérification : Des ressources humaines sont affectées aux activités prévues.

Le *Cadre intégré de planification et de production de rapports de Santé Canada* explique en détail qu'il est important que les plans démontrent clairement comment les ressources viendront appuyer les priorités ministérielles et les activités opérationnelles connexes.

Les plans des ressources humaines du système de planification fournissent très peu de renseignements en ce qui concerne l'affectation des ressources humaines aux programmes. Une analyse du système a révélé qu'aucun champ des modèles n'est consacré aux équivalents temps plein, aux conseillers, aux participants au Programme d'enseignement coopératif ou aux affectations sous forme d'échange. Par exemple, le plan opérationnel de l'année dernière contenait plusieurs centaines d'activités de programme, mais aucun fonds et aucun personnel n'étaient associés à ces activités prévues. Il est donc difficile de savoir si le personnel et les fonds qui conviennent sont affectés aux activités.

Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère doit être utilisé en tant qu'exercice permettant de contrôler le nombre d'équivalents temps plein du Ministère. Le récent Examen stratégique et fonctionnel a un peu favorisé cette pratique, mais, à l'avenir, il sera important de mettre en place de façon permanente une méthode permettant de définir l'effectif en fonction des besoins opérationnels et non en fonction des niveaux de dotation historiques.

Les gestionnaires doivent prévoir leurs besoins en matière de ressources humaines et les stratégies de gestion des talents connexes en tenant compte des priorités opérationnelles de Santé Canada, afin de déterminer les écarts liés à l'effectif, la composition de l'effectif et les tendances relatives à la mobilité. Pour l'année de planification 2012-2013, des efforts sont faits pour améliorer le processus de planification des ressources humaines de façon à relier davantage les ressources de Santé Canada et ses plans de travail. L'ébauche du plan stratégique des ressources humaines du Ministère pourrait être encore améliorée en intégrant des renseignements sur l'affectation des ressources.

Recommandation 5

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion revise la méthode de planification des ressources humaines pour inclure les renseignements liés à l'affectation des ressources pour les activités approuvées.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion a déjà pris des mesures vers l'achèvement de cette recommandation.

Dans le cadre du cycle de planification de 2012-2013, on demande aux directions générales pour chacun de leurs plans de travail afin d'identifier la croissance, la réduction et le roulement de la main-d'œuvre.

Dans le cadre du prochain cycle de planification, la Direction générale des services de gestion travaillera en étroite collaboration avec la Direction générale du contrôleur ministériel afin d'assurer que les affectations actuelles et futures des ressources humaines pour les plans de travail des directions générales sont incorporées dans le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement. Les employés à temps plein qui sont liés à n'importe quel produit livrable d'un programme seront identifiables et présentés dans le cadre du plan opérationnel sur une base annuelle.

2.3.4 Intégration à la planification opérationnelle intégrée du Ministère

Critère de vérification : *Les activités de planification des ressources humaines des directions générales répondent aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.*

Toutes les directions générales ont rempli le modèle et soumis les résultats dans le système de planification, répondant ainsi aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. De plus, il existe un lien direct entre les renseignements du système de planification et le *Plan opérationnel du Ministère* publié. Toutefois, il est possible d'améliorer les contrôles pour que les directions générales produisent des plans plus efficaces, qui, en fin de compte, se prêteront à l'amélioration du *Plan opérationnel du Ministère*.

Les lignes directrices fournies par la Direction générale des services de gestion de Santé Canada détaillent le « processus en cinq étapes » du Conseil du Trésor du Canada ainsi que la façon de remplir le modèle du système de planification. Toutefois, comme cela a été indiqué précédemment, le modèle n'intègre pas comme il se doit les exigences relatives aux cinq étapes.

Les entrevues et les groupes de consultation ont révélé que l'exercice de planification des ressources humaines des directions générales était géré par les planificateurs et les spécialistes des ressources humaines, alors qu'il devrait l'être par les gestionnaires. Dans certains cas, la direction participait à l'évaluation de l'incidence des changements opérationnels sur son personnel. Dans d'autres cas, les planificateurs des ressources humaines ont organisé des consultations, des séances de remue-méninges et des discussions avec les représentants des directions générales et des directions afin de

déterminer les principaux problèmes en matière de ressources humaines pour l'exercice à venir. À mesure que l'on acquiert de l'expérience dans la planification des ressources humaines, celle-ci sera plus intégrée et pourra devenir un produit accompli. Cet accomplissement nécessitera l'engagement de la haute direction qui permettra de passer d'un exercice axé sur un modèle à un exercice où la planification est utilisée en tant qu'outil de gestion pour appuyer les priorités ministérielles.

La Direction générale des services de gestion reconnaît qu'il faut apporter des améliorations au processus de planification des ressources humaines actuel. La Direction générale optimisera l'engagement de la direction et la prise en charge, elle améliorera le processus, les outils, la production de rapports et elle permettra une meilleure harmonisation avec la planification opérationnelle au niveau opérationnel, et ce, pour comprendre plus précisément les besoins actuels et futurs du Ministère.

Même si la supervision et l'approbation du *Plan opérationnel du Ministère* conviennent, il existe un problème de synchronisation des approbations des plans des ressources humaines et des plans opérationnels au niveau des directions générales. Plus précisément, alors que les directions générales devaient effectuer la planification opérationnelle en février 2011, les décisions liées à l'affectation des ressources humaines devaient être prises en janvier. Par conséquent, les directions générales ont déterminé leurs plans des ressources humaines avant d'élaborer leurs plans opérationnels. En général, les planificateurs opérationnels déterminent leurs objectifs opérationnels d'abord, puis déterminent en conséquence les besoins en matière de main-d'œuvre ou ils suivent un processus itératif.

Pour que les plans des ressources humaines traduisent clairement les besoins traités dans les plans opérationnels, il serait important que les plans opérationnels soient approuvés au préalable ou au moins en même temps que les plans des ressources humaines.

Recommandation 6

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion travaille avec le contrôleur ministériel pour harmoniser le calendrier de planification des ressources humaines au sein du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère et ainsi permettre l'inclusion de plans des ressources humaines et des exigences en matière de ressources plus significatifs.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion a déjà pris des mesures pour harmoniser le calendrier de planification des ressources humaines au sein du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.

La Direction générale des services de gestion et la Direction générale du contrôleur ministériel continueront à travailler en collaboration afin d'affiner le calendrier pour permettre d'inclure des plans des ressources humaines et des exigences en matière de ressources plus significatifs.

2.3.5 Surveillance des résultats prévus

Critère de vérification : *La haute direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et procède au besoin à un rajustement.*

La surveillance des résultats relatifs au rendement en ressources humaines constitue une partie essentielle de l'évaluation des progrès effectués dans les domaines prioritaires et permet au Ministère d'améliorer son rendement global. Cette évaluation donne aux décideurs une occasion de rajuster les stratégies au fil du temps.

Selon le processus décrit par le Conseil du Trésor du Canada, le processus de planification des ressources humaines doit comprendre des indicateurs de rendement principaux, des cibles et des méthodes pour mesurer les progrès. La plupart des plans des ressources humaines ne contiennent pas de cibles de rendement permettant de mesurer les progrès. En outre, l'absence du niveau d'effort requis pour mettre en œuvre la liste d'activités du plan opérationnel empêche de surveiller significativement les progrès. Sans surveillance, il est difficile de tenir les gestionnaires responsables du rendement de l'unité de travail. Dans les *Lignes directrices de planification des ressources humaines de 2011-2012*, la Direction générale des services de gestion a demandé une description de l'efficacité des activités effectuées à ce jour ainsi que des progrès réalisés. Dans le système, un espace est consacré au détail des progrès, mais il est discrétionnaire. Par conséquent, les plans des ressources humaines des directions générales et le *Plan opérationnel du Ministère* fournissent très peu de mesures du succès des ressources humaines.

Selon les *Lignes directrices de planification des ressources humaines* de Santé Canada, les directions générales doivent mesurer et surveiller les progrès ainsi qu'en faire rapport. Le document d'orientation pose trois questions précises :

- Votre équipe a-t-elle des objectifs clairs et mesurables en ce qui a trait aux ressources humaines?
- Les mesures du rendement en ressources humaines sont-elles harmonisées avec le cadre de gestion du personnel et les éléments connexes?
- Avez-vous un mécanisme de suivi des résultats en matière de rendement?

Pour la période à l'étude, aucun document ne prouve qu'un suivi a été fait au niveau organisationnel. Toutefois, le Ministère s'engage clairement à effectuer une surveillance. Lorsque le *Plan opérationnel du Ministère* a été diffusé, le sous-ministre et le sous-ministre adjoint délégué ont souligné que les gestionnaires devaient faire le suivi des activités, voir à combler les écarts et rendre compte des progrès concernant les engagements relatifs aux programmes et aux services.

La Direction générale des services de gestion reconnaît que la planification des ressources humaines est un domaine à améliorer continuellement. Dans le récent *Plan opérationnel du Ministère*, la Direction générale s'est engagée à optimiser l'engagement de la direction et la prise en charge du processus de planification des ressources humaines, à améliorer la production de rapports ainsi qu'à permettre une meilleure harmonisation avec la planification opérationnelle et financière au niveau opérationnel pour comprendre plus précisément les besoins actuels et futurs du Ministère.

Recommandation 7

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion détermine les indicateurs de rendement principaux en matière de ressources humaines et surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale des services de gestion a déjà pris des mesures vers l'achèvement de cette recommandation. Dans le cadre du cycle de planification de 2012-2013, on demande aux directions générales d'identifier les indicateurs de rendement principaux, des objectifs de rendement et des cibles de délais d'exécution pour chaque question touchant la gestion des ressources humaines et pour chaque mesure identifiée dans le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement.

La Direction générale des services de gestion introduira la surveillance du rendement à ce processus en harmonisation avec la feuille de route du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement qui indique quand la capacité de surveillance sera élaborée dans le système.

Conclusion

Santé Canada a pris des mesures pour mettre à niveau ses pratiques de planification des ressources humaines, par exemple en automatisant le processus et en faisant progresser l'intégration de la planification des ressources humaines au processus de planification opérationnelle. Les changements prévus devraient améliorer le processus de planification des ressources humaines et encore plus les plans en résultant. Ces efforts devraient fournir une occasion de mieux intégrer les renseignements sur les risques au processus.

La planification des ressources humaines étant une responsabilité partagée, il est essentiel de définir clairement les rôles et les responsabilités. De plus, le fait d'approuver en temps opportun les plans opérationnels et les plans des ressources humaines permet de s'assurer de leur mise en place. Cela étant dit, il serait utile d'avoir une politique organisationnelle définissant clairement les diverses attentes, les divers rôles et les diverses responsabilités afin de favoriser l'engagement des directions générales. L'ébauche du Plan stratégique des ressources humaines du Ministère récemment rédigée devrait fournir une orientation pour Santé Canada en matière de ressources humaines, une fois qu'elle sera approuvée par la haute direction.

La Direction générale des services de gestion a produit des outils et a fourni des directives pour aider à la préparation des plans des ressources humaines. De plus, le SIPPPIR permet de recueillir certains renseignements sur la planification des ressources humaines. La Direction générale reconnaît que la planification des ressources humaines est un domaine à améliorer continuellement. À cet effet, des séances sur les leçons apprises sont organisées à la fin du processus de planification dans le but d'obtenir de la rétroaction.

Tous les ministères doivent évaluer leur capacité organisationnelle en matière de ressources humaines et anticiper les pénuries et les excédents. Les pratiques de planification des ressources humaines varient, certaines étant sophistiquées. Au cours du dernier exercice financier, le fait que les plans des ressources humaines ont été soumis et approuvés en retard par les directions générales, la Direction des services en ressources humaines a eu des difficultés à examiner les données liées aux ressources humaines saisies dans le système et à procéder à l'assurance de la qualité. Si on synchronise mieux le processus de planification, les plans opérationnels et les plans des ressources humaines seront élaborés d'une façon qui correspond mieux aux besoins ministériels.

Le rendement en ressources humaines doit être surveillé et mesuré efficacement de façon à mieux évaluer les progrès par rapport aux objectifs. La Direction générale des services de gestion s'est engagée à cela et a pris d'autres initiatives pour optimiser l'engagement de la direction et la prise en charge du processus de planification des ressources humaines afin de comprendre plus précisément les besoins actuels et futurs du Ministère.

Annexe A – Champs d'enquête et critères de vérification

Vérification de la planification des ressources humaines	
Titre du critère	Critère de vérification
Gouvernance	
1.1 Orientation stratégique	Le Ministère a mis en place un processus de planification des ressources humaines.
1.2 Approbation	Les renseignements liés aux ressources humaines du Ministère sont approuvés par la haute direction.
1.3 Rôles et responsabilités	Les rôles et les responsabilités liés à la planification des ressources humaines sont délimités et communiqués.
1.4 Renseignements pour la prise de décisions	La haute direction reçoit des renseignements sur la main-d'œuvre qui sont opportuns, complets et précis pour prendre des décisions éclairées en matière de planification des ressources humaines.
Gestion des risques	
2.1 Risques organisationnels	Le processus de planification des ressources humaines du Ministère intègre les résultats du Profil de risque de l'organisation.
Contrôles internes	
3.1 Outils et directives	Des outils et des directives sont fournis pour soutenir les plans des ressources humaines du Ministère.
3.2 Préparation et examen des plans des ressources humaines	Les plans des ressources humaines sont préparés et remis en question au niveau des directions générales et au niveau fonctionnel avant d'être intégrés.
3.3 Affectation des ressources	Des ressources humaines sont affectées aux activités prévues.
3.4 Intégration au Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère	Les activités de planification des ressources humaines des directions générales répondent aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.
3.5 Surveillance des résultats prévus	La haute direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et procède au besoin à un rajustement.

Annexe B - Grille d'évaluation

Critère	Cote	Conclusion	Numéro de dossier
Gouvernance			
1.1 Orientation stratégique	S	La Direction générale des services de gestion reconnaît que le processus de planification des ressources humaines actuel a des limites et a pris des mesures pour y remédier.	
1.2 Approbation	AMiR	Le Plan stratégique des ressources humaines de Santé Canada a été rédigé mais pas approuvé.	1
1.3 Rôles et responsabilités	AMiR	Les rôles et responsabilités doivent être clarifiés.	2
1.4 Renseignements pour la prise de décisions	AMoR	Les plans des ressources humaines ne traitent pas les besoins actuels et futurs du Ministère. Il faut établir des indicateurs de rendement et des cibles.	7
Gestion des risques			
2.1 Risques organisationnels	AMoR	Les risques organisationnels ne sont pas complètement intégrés au processus de planification des ressources humaines.	3
Contrôles internes			
3.1 Outils et directives	S	Des outils et des directives sont fournis quant à l'élaboration des plans des ressources humaines.	
3.2 Préparation et examen des plans des ressources humaines	AMiR	Des plans sont préparés mais soumis en retard, ce qui limite le temps consacré à la fonction de remise en question.	4
3.3 Affectation des ressources	AIR	Les renseignements fournis relativement à l'affectation des ressources humaines aux activités sont insuffisants.	5
3.4 Intégration au Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère	AMoR	Il est demandé que les plans des ressources humaines soient approuvés avant l'élaboration des plans des directions générales.	6
3.5 Surveillance des résultats prévus	AIR	À l'heure actuelle, aucun système de surveillance n'est en place.	7

S	AMiR	AMoR	AIR	I	IIM
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations importantes requises	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer