



**NRC·CNRC**

Bureau de la vérification et de l'évaluation

# **Audit de la gestion des talents – Planification de l'effectif et gestion de la relève**

*Février 2017*



National Research  
Council Canada

Conseil national de  
recherches Canada

**Canada**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE ET CONCLUSION</b> .....	II
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	1
<b>2.0 CONTEXTE</b> .....	1
<b>3.0 À PROPOS DE L’AUDIT</b> .....	2
<b>4.0 RÉSULTATS DE L’AUDIT ET RECOMMANDATIONS</b> .....	3
4.1 <i>Planification de l’effectif, harmonisation et gouvernance</i> .....	3
4.2 <i>Planification intégrée de la relève</i> .....	16
<b>5.0 CONCLUSION</b> .....	20
<b>ANNEXE A : CRITÈRES D’AUDIT</b> .....	22
<b>ANNEXE B : ÉVALUATIONS GLOBALES POTENTIELLES</b> .....	22
<b>ANNEXE C : PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	23

# Sommaire et conclusion

## Contexte

Le présent rapport d'audit fait état des conclusions de l'Audit de la gestion des talents – Planification de l'effectif et gestion de la relève du Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Cet audit a été approuvé par le président, à la suite des recommandations formulées par le Comité de la haute direction, puis par le Comité ministériel de vérification le 24 juin 2016 dans le cadre du Plan de vérification interne axé sur les risques du CNRC pour 2016-2017 à 2018-2019.

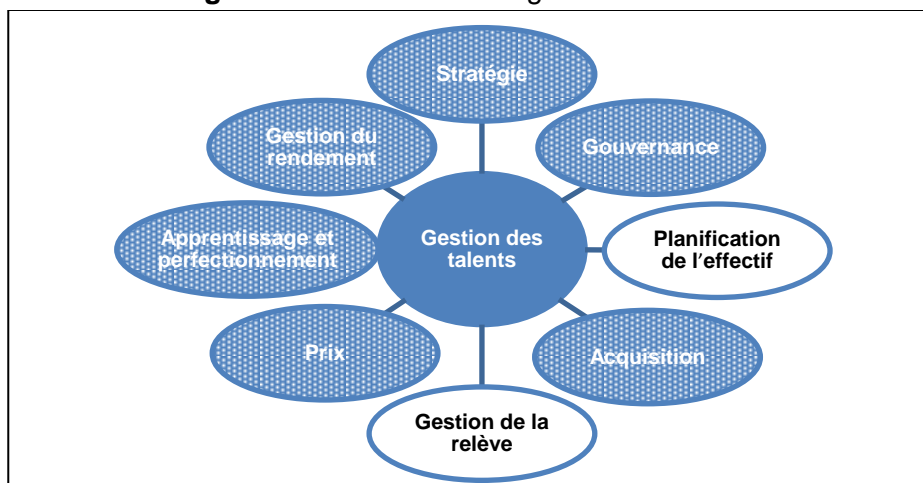
## Objectif de l'audit

Cet audit vise à fournir une assurance raisonnable que les politiques et les pratiques de gestion des talents du CNRC permettent la planification efficace de la main-d'œuvre, notamment la gestion de la relève.

## Raison d'être

La gestion des talents est grandement reconnue comme un moteur important pour le succès d'une organisation. Toute organisation fondée sur le savoir et désireuse de devenir une organisation de recherche et de technologie (ORT) doit pouvoir compter sur des mécanismes et des processus éprouvés permettant de repérer, d'évaluer, d'alimenter et de soutenir les talents et d'assurer son efficacité.

**Figure 1 – Éléments de la gestion des talents**



La planification de l'effectif et la gestion de la relève aident le CNRC à répondre à ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines et à se préparer à combler les écarts, prévisibles ou non, à ce chapitre. Des processus efficaces de planification de l'effectif et de la relève contribuent à la capacité d'adaptation de l'organisation aux milieux de travail dynamiques et aux dossiers prioritaires du gouvernement.

## Points forts

Les rôles et les responsabilités de la planification de l'effectif sont définis et soutiennent une structure de gouvernance fonctionnelle. En général, nous avons remarqué que le cadre de planification rend possibles les activités de gestion de l'effectif et de la relève.

Le CNRC est en voie de répertorier et de définir les rôles et les postes clés essentiels à son succès. Des synergies peuvent être exploitées, grâce au soutien de la direction, alors que des groupes de services entreprennent chacun l'inventaire des compétences afin de définir les compétences techniques et les compétences de recherche, actuelles et prévues, nécessaires pour rester en première ligne de l'innovation canadienne.

Le CNRC a défini un programme de planification de la relève harmonisé avec son cadre de planification de l'effectif. Nous avons remarqué que les activités de gestion des connaissances sont intégrées aux activités liées à la relève à des degrés divers, ce qui est un indicateur des différents processus opérationnels qui caractérisent les groupes d'exploitation.

## Points à améliorer

Bien qu'une structure de gouvernance soit en place et qu'elle appuie la gestion de la planification de l'effectif, une clarification est nécessaire – par les responsables de la planification des effectifs dans les portefeuilles, les directions générales et les divisions ainsi que dans l'ensemble de l'organisation – pour assurer une harmonisation stratégique à l'échelle du CNRC.

Les renseignements en appui à la prise de décisions éclairées sont accessibles. Nous avons remarqué des possibilités d'amélioration en matière d'accessibilité, d'intégrité et de fonctionnalités. Une planification qui réunit l'effectif et les besoins en compétences d'aujourd'hui et à moyen et long terme est requise pour préparer le CNRC aux futurs défis en matière de recherche.

Il est possible d'harmoniser les possibilités de renforcement des processus de développement des talents et de gestion de carrière avec l'approche du CNRC en matière d'avancement professionnel, dans le but de maintenir le moral et de permettre à l'effectif de s'appuyer sur sa contribution à l'organisation.

Certaines des possibilités d'amélioration relevées pourraient être abordées grâce à l'adoption, par la Direction des ressources humaines, de composantes d'une solution intégrée de gestion des talents (SuccessFactors). Une étude plus approfondie des modules connexes, surtout ceux qui touchent à la planification de l'effectif et à la gestion de la relève, pourrait consolider le cadre existant et améliorer l'efficacité du programme.

## Opinion et conclusion de l'audit

À titre de dirigeante principale de la Vérification et de l'Évaluation, je suis d'avis que les éléments du cadre actuel de contrôle de gestion du CNRC pour la gestion des talents qui ont été examinés dans le contexte de la planification de l'effectif et de la relève sont adéquats<sup>1</sup> pour permettre la planification de l'effectif. Le CNRC doit continuer de renforcer ses pratiques en gestion des talents par une amélioration continue et des facteurs fondés sur les risques, tels qu'ils sont décrits ci-après.

## Déclaration de conformité

Selon mon avis professionnel à titre de dirigeante principale de la Vérification, j'estime que les procédures d'audit suivies et que les données recueillies sont suffisantes et conviennent pour confirmer l'exactitude de l'opinion et de la conclusion. L'opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit par rapport aux critères d'audit préétablis et acceptés par la direction. L'opinion formulée ne vaut que pour les questions examinées. La mission a été réalisée conformément à la Politique sur l'audit interne, à la directive connexe, aux [Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada et au Code](#)

<sup>1</sup> L'annexe B définit les résultats possibles de l'audit globale.

d'éthique. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec les procédures et les pratiques normalisées d'audit et corroborés par les résultats du programme d'assurance de la qualité et d'amélioration. Ils ont suffi à établir, aux yeux de la haute direction, le bien-fondé de l'opinion découlant de l'audit interne.

---

Alexandra Dagger, CIA, dirigeante principale de la Vérification et de l'Évaluation

### **Remerciements**

L'équipe de la Vérification souhaite remercier ceux et celles qui ont collaboré à cet effort pour mettre en lumière les forces et les possibilités d'amélioration du CNRC liées à ce projet d'audit.

## 1.0 Introduction

Attirer et former des personnes hautement qualifiées et très prometteuses et gérer l'excellence sont des facteurs de succès reconnus pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du CNRC.

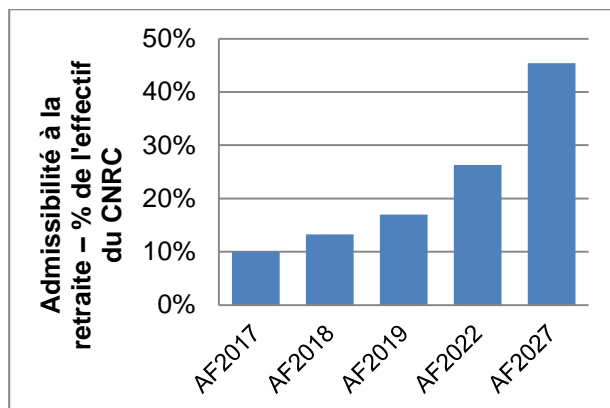
L'audit de la gestion des talents a été approuvé par le président du CNRC, consécutivement aux recommandations formulées par le Comité de la haute direction et par le Comité ministériel de vérification le 24 juin 2016 dans le cadre du Plan de vérification interne axé sur les risques du CNRC pour 2016-2017 à 2018-2019.

## 2.0 Contexte

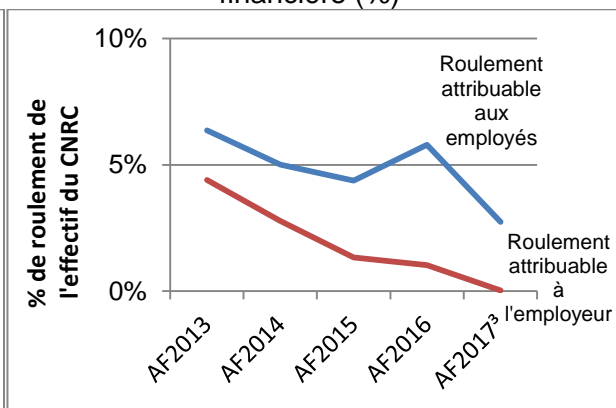
À titre d'établissement public qui figure à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le CNRC est un employeur distinct au sein du gouvernement du Canada. Il est ainsi soustrait aux exigences de *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Le statut d'employeur distinct confère une certaine souplesse dans la détermination des politiques et des lignes directrices relatives aux ressources humaines pour répondre aux besoins du CNRC.

Le sondage auprès de la clientèle du CNRC réalisé en 2016 a révélé que les clients s'adressent au CNRC en raison du savoir-faire reconnu de ses chercheurs et de la confiance qu'ils accordent aux méthodes de recherche du CNRC. Le CNRC doit son succès aux connaissances, aux compétences et aux capacités de son effectif. Les enjeux auxquels il est confronté sont les mêmes que ceux qui touchent l'industrie et l'ensemble du gouvernement : vieillissement de l'effectif, actualisation des connaissances dans le contexte des activités d'innovation, et équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et d'expertise. Par exemple, comme le montre la Figure 2, en septembre 2016, 10 % de l'effectif du CNRC était admissible à la retraite sans pénalité. Ce taux augmentera à 45 % de l'effectif actuel du CNRC d'ici l'exercice 2027. Le roulement de personnel attribuable aux employés<sup>2</sup> et à l'employeur<sup>3</sup> a affiché une tendance à la baisse, comme l'indique la Figure 3.

**Figure 2 – Admissibilité de l'effectif à la retraite en septembre 2016**



**Figure 3 – Roulement attribuable à l'employeur/aux employés, par année financière (%)<sup>4</sup>**



<sup>2</sup> Le roulement attribuable aux employés comprend les démissions, les retraites et les décès.

<sup>3</sup> Le roulement attribuable à l'employeur comprend les licenciements, les mises à pied, les révocations, les rejets en période de probation et les mandats terminés plus tôt que prévu.

<sup>4</sup> Les données pour l'exercice 2017 sont celles recueillies jusqu'en septembre 2016.

Conformément à la lettre de mandat du président, le CNRC a entrepris l'initiative Dialogue CNRC pour examiner le CNRC et mieux le positionner par rapport au Programme du gouvernement du Canada en matière d'innovation. L'initiative a pour but, entre autres, d'influencer les méthodes d'embauche de CNRC auprès des étudiants de premier cycle et de cycle supérieur, d'accroître les possibilités de travail des femmes dans le secteur de la recherche et d'appuyer le perfectionnement du leadership pour créer la prochaine génération de main-d'œuvre du CNRC.

## 3.0 À propos de l'audit

### Objectif

L'audit vise à fournir une assurance raisonnable que les politiques et les pratiques du CNRC en matière de gestion des talents permettent la planification efficace de son effectif, notamment la gestion de sa relève.

### Portée

L'audit a porté sur les activités de la Direction des ressources humaines (DRH) ainsi que sur les processus, les procédures, les outils et les modèles relatifs à la gestion des talents et fournis par la DRH aux portefeuilles, aux directions et au PARI (PDP). Une approche interfonctionnelle a été privilégiée pour tenir compte à la fois de l'offre (DRH) et de la demande (les PDP) relatives à l'expertise et aux services de gestion de la relève et de l'effectif. L'audit a permis d'examiner les plans, les risques et les stratégies d'atténuation établis pour l'année financière 2016. La portée de l'audit est fondée sur l'évaluation des risques de l'étape de la planification et axée sur la planification de l'effectif et la gestion de la relève (voir la Figure 1 et l'[Annexe A](#) du présent rapport).

La portée de l'audit ne couvre pas les processus de classification, l'établissement du budget, ni les pratiques en matière de prévisions financières. Elle touche à d'autres éléments de la gestion des talents, notamment à l'équité en matière d'emploi, à la diversité et aux langues officielles, dans la mesure où un lien peut être établi avec la planification de l'effectif et la gestion de la relève.

### Approche et méthodologie

L'audit a été réalisé conformément aux normes d'audit professionnel généralement admises de l'Institute of Internal Auditors (IIA) ainsi qu'aux normes et aux exigences établies dans la [Politique sur l'audit interne](#) du Conseil du Trésor. Les critères d'audit présentés à l'[Annexe A](#), sont tirés principalement du Manuel des RH du CNRC, et les sources suivantes ont aussi été consultées : le Cadre de responsabilisation de gestion (SCT) et les Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : Outil à l'intention des vérificateurs internes (2011) [Bureau du contrôleur général]. Les politiques, normes et directives connexes ont aussi été consultées.

La direction a discuté des critères avant l'audit. Les échantillons ont été choisis dans l'ensemble de l'organisation. Les divisions et portefeuilles ont été sélectionnés dans le but d'obtenir des résultats d'audit représentatifs qui appuieront la planification de l'effectif et de la relève de tout le CNRC. Nous avons intégré à notre méthode de sélection des facteurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi que des données démographiques sur l'effectif, l'admissibilité à la retraite, les activités planifiées de dotation, le roulement de personnel et d'autres critères fondés sur le jugement professionnel. Les méthodes d'audit ont été établies de façon à assurer l'identification



des causes des résultats obtenus et pour veiller à ce que les recommandations ajoutent de la valeur au CNRC.

## 4.0 Résultats de l'audit et recommandations

### 4.1 Planification de l'effectif, harmonisation et gouvernance

#### Résumé des conclusions

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la planification de l'effectif est fondée sur un cadre adéquat qui s'harmonise avec la gestion des talents et les processus opérationnels du CNRC.

Les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes associés à la planification de l'effectif ont été définis et communiqués. En général, les processus de planification relatifs aux RH alimentent les processus opérationnels en intégrant les renseignements du milieu opérationnel. Les structures de gouvernance en place sont suffisantes pour fournir la fonction de surveillance et de remise en question nécessaire pour favoriser les activités de planification de l'effectif. Cependant, il serait profitable pour le CNRC de clarifier dans quelle mesure les activités de planification de l'effectif sont entreprises par les différents niveaux de direction afin d'harmoniser ces activités et d'appuyer les objectifs opérationnels et stratégiques du CNRC.

Nous n'avons pas été en mesure de distinguer une orientation officielle dans les PDP qui visait la gestion uniforme des employés ayant un « haut potentiel » dans le but d'optimiser les avantages pour le CNRC.

Les groupes du CNRC procèdent actuellement à la définition et au catalogage de leurs compétences et capacités. Grâce à une planification et à un ressourcement centralisés, les synergies sont en place pour établir un catalogue pouvant profiter à l'ensemble du CNRC et optimiser sa structure matricielle et faciliter l'augmentation des interactions entre les portefeuilles. Les renseignements sont généralement accessibles pour les prises de décisions. Les possibilités sont là pour améliorer l'accessibilité et l'utilité des rapports pour mieux respecter le principe de gestion des RH au CNRC, soit de déléguer les pouvoirs là où c'est possible et approprié.

#### Observations connexes

##### 4.1.1 Rôles, responsabilités et reddition de comptes dans la planification de l'effectif

Le CNRC est un employeur distinct au sein du gouvernement du Canada. La reddition de comptes entourant toutes les questions de gestion du personnel, y compris la détermination de la durée et des conditions d'emploi, relève du président du CNRC. Le président peut déléguer ces pouvoirs aux gestionnaires du personnel au sein du CNRC.

En ce qui a trait à la planification de l'effectif, les activités suivantes relèvent du vice-président, DRH :

- élaborer et obtenir l'approbation des politiques, des procédures et des programmes;
- former, conseiller et aider la direction dans la planification des RH;

- appuyer les activités dans le but d'analyser les données démographiques de l'effectif du CNRC et de fournir des renseignements à l'organisation en matière de planification des RH;
- surveiller, évaluer et produire un rapport sur la progression vers les objectifs du CNRC en RH.

Les PDP sont responsables de la mise en œuvre concrète des programmes de planification des RH qui offrent la possibilité de mettre en place des pratiques uniques concernant l'effectif et la relève qui répondent aux besoins locaux sans nécessairement être complètement en harmonie avec les initiatives du CNRC.

Les généralistes en ressources humaines servent de personnel de première ligne en matière de soutien en matière de RH offert aux PDP, et ils offrent un éventail de services liés aux RH, notamment des conseils à planification de l'effectif et en gestion de la relève, ainsi que des rapports de RH réguliers et spéciaux. Une ressource organisationnelle répond aux demandes de rapports des RH réguliers et spéciaux. Les équipes en RH sont assignées aux PDP alors que la DRH centralise la gestion des programmes qui concernent l'embauche et le recrutement, l'apprentissage et le perfectionnement et la gestion du rendement.

Les contrôleurs de la Direction des finances du CNRC appuient les PDP dans la planification, la prévision et le contrôle des dépenses salariales. Depuis l'année financière de 2017, seul le personnel de la Direction des finances a accès à l'outil de prévision des salaires de l'organisation du CNRC. Des plans ont été conçus pour raffiner la capacité de produire des rapports et les rendre accessibles à la direction. En attendant, les contrôleurs et les généralistes en ressources humaines se rencontrent régulièrement pour harmoniser les plans de dotation avec les prévisions salariales et appuyer la surveillance de la gestion.

Le Manuel des ressources humaines du CNRC établit les rôles et les responsabilités associés à la planification et à la gestion des ressources humaines qui contribuent à la production et à la satisfaction supérieures des employés. Le Manuel est structuré de façon à déléguer les pouvoirs de gestion des personnes aux niveaux les moins élevés possible et ainsi reconnaître l'importance de l'implication directe des superviseurs auprès de leurs employés pour optimiser la productivité et soutenir une gestion de l'effectif proactive.

L'instrument de délégation de pouvoirs du Manuel des RH définit les rôles et les responsabilités des gestionnaires du personnel du CNRC et sert de document central duquel les gestionnaires tirent leurs pouvoirs liés à la gestion des talents. Une section de l'instrument de délégation est consacrée aux pouvoirs liés à la planification des RH. Les pouvoirs délégués relatifs à la planification de l'effectif comptent les examens, les approbations et les résultats de rendement des ententes de rendement (c.-à-d. les engagements envers l'excellent); les approbations concernant les travailleurs invités; les décisions relatives aux réaménagements des effectifs; les questions et la formation relatives aux langues officielles; les approbations relatives aux adaptations en milieu de travail et les approbations relatives à la formation, aux incitatifs et aux récompenses.

Les politiques, les processus et les procédures du CNRC en matière de gestion des talents sont inscrits dans le Manuel des RH du CNRC et figurent dans l'intranet du CNRC. Nous avons cerné d'autres documents qui définissent et délimitent les rôles et responsabilités liés à la planification de l'effectif sous forme de descriptions d'emploi, de modèles de planification et d'orientation pour la direction dans la matrice du CNRC.

## 4.1.2 Harmonisation de la planification des besoins opérationnels au contexte environnemental

### Méthode de planification de l'effectif

Nous avons remarqué un cadre de planification bien défini qui harmonise les activités de planification entre les programmes, les portefeuilles et les divisions. Les Services de planification et de rapport (SPR) fournissent un éventail commun de modèles de planification pour les portefeuilles et les programmes. Ces modèles comprennent les définitions des ressources, soit les plans des effectifs, les analyses des écarts, les plans d'embauche et les plans de gestion des talents connexes qui serviront à rendre les stratégies des PDP et du CNRC opérationnelles. On s'attend à ce que les PDP élaborent des plans de RH intégrés à l'échelle de la division et introduits dans le plan global du CNRC.

Notre examen des plans opérationnels de l'année financière 2016 et de leurs composantes des RH a fait ressortir une application inégale des lignes directrices des RH au moyen d'approches distinctes visant à établir les besoins des PDP au chapitre des effectifs. Les plans opérationnels étudiés quantifiaient généralement les besoins en matière d'effectif en s'appuyant sur des facteurs qualitatifs. Cependant, nous avons remarqué que seules deux divisions, sur six, possédaient un plan d'effectif de division. Les mesures de rendement liées aux RH reflétaient les objectifs de gestion locaux et étaient généralement conformes aux cibles organisationnelles de rendement.

Notre examen des plans stratégiques et opérationnels a révélé que la planification tenait peu compte des exigences dictées par la politique des RH du CNRC en matière de langues officielles, d'équité en matière d'emploi et de multiculturalisme visant à soutenir un effectif diversifié et représentatif. Nous avons remarqué que la DRH avait créé une trousse d'outils offrant une structure pour organiser des activités de planification de l'effectif uniformes qui satisfont aux exigences de la politique.

Nous avons souligné que le cadre organisationnel de mesure du rendement actuel encourage les PDP à favoriser les activités qui génèrent des revenus, limitent les coûts et optimisent les heures recouvrables. Les objectifs axés sur le court terme freinent la motivation de la direction à consacrer des ressources à la détermination des programmes de prochaine génération, des besoins futurs en matière de compétence et au traitement des lacunes en matière de compétence, ce qui risque de rendre l'effectif désuet.

Alors que les PDP utilisent des modèles communs de planification, nous avons constaté des variations dans les méthodes de planification de l'effectif qui reflètent les différents processus de gestion des PDP. Un échantillon d'analyses de rentabilisation des programmes, de plans opérationnels et de rapports d'étape a laissé paraître des approches uniques pour quantifier et définir les hypothèses concernant l'effectif. Par exemple, nous avons remarqué que certains programmes ont établi des critères de planification de la relève et mené des analyses des lacunes de l'effectif alors que les portefeuilles doivent gérer la disponibilité des ressources.

Nous avons constaté que pour la trousse d'outils de planification de l'effectif de la DRH, les PDP ne doivent pas nécessairement déterminer leurs estimations de l'attrition. Alors que l'attrition est une donnée difficile à prévoir, une meilleure intégration des renseignements des RH, de la planification des PDP et des activités de supervision aide à obtenir de meilleures prévisions quant aux changements dans l'effectif. Par exemple, nous avons noté qu'un PDP avait élaboré des plans de relève à l'échelle de l'équipe opérationnelle en utilisant les données démographiques de la DRH pour mettre l'accent sur les conversations entre le superviseur et ses employés.

Le fait de quantifier de manière uniforme un niveau d'attrition estimé, soit par une approche dirigée par l'employeur (réaménagement de l'effectif, fin d'emplois, de projets ou de programmes) ou par l'employé (cessation d'emploi), facilite la compréhension des lacunes possibles en matière de ressources au CNRC. Cela permet aussi de renforcer les plans de dotation et d'appuyer l'objectif organisationnel du CNRC concernant l'élaboration d'un plan d'effectif à l'échelle du CNRC. Le fait de fournir des lignes directrices ou des estimations aux PDP aide aussi l'harmonisation des approches de planification et permet aux PDP de s'appuyer sur leurs propres hypothèses et connaissances internes.

### Comprendre l'effectif et l'offre actuels

Nous avons constaté les différentes échelles qu'utilisent les PDP pour évaluer les niveaux de compétences : des échelles de trois niveaux aux simples listes de compétences. Nous avons aussi noté que la trousse d'outils pour la planification de l'effectif n'utilise pas les cotes de compétences pour déterminer les besoins en matière de perfectionnement et n'exige pas non plus des PDP d'évaluer la disponibilité des compétences. La trousse d'outils pour la planification de l'effectif du CNRC offre toutefois un cadre pour la gestion intégrée et uniforme des talents avec les éléments suivants : un catalogue des compétences présentes, une liste des lacunes, une définition des besoins en matière de dotation ainsi que des renseignements sur les besoins en matière de formation.

Nous n'avons pas retenu d'activités d'analyse environnementale permettant d'évaluer l'offre d'effectif générale et de fournir un aperçu global des tendances en RH au Canada et à l'étranger. Les PDP ont une connaissance approfondie de l'offre de travail dans leur secteur industriel respectif, les activités d'analyse de la DRH intègrent surtout des facteurs relatifs à la main-d'œuvre interne. Nous avons constaté au cours des entrevues que l'évaluation de l'offre de travail pourrait améliorer la réponse de la DRH aux besoins des PDP en matière de RH, comme un engagement accru avec les établissements universitaires, des programmes de formation nouveaux ou modifiés et un meilleur encadrement des PDP en ce qui a trait au respect de l'aménagement organisationnel et aux décisions visant l'embauche, la formation ou l'impartition en sous-traitance. Par exemple, un ralentissement économique dans un secteur industriel est une occasion pour attirer des spécialistes dans l'organisation. D'un autre côté, l'absence d'expertise désirée peut justifier une initiative de sensibilisation auprès des établissements d'enseignement afin qu'ils modifient leur offre de programmes d'apprentissage.

Nous avons relevé différentes approches pour la gestion des défis posés par le partage des ressources entre portefeuilles. À une occasion, un PDP a adopté une approche qui priorise le soutien des ressources de programmes précis (programmes du portefeuille et d'autres PDP) en fonction de l'harmonisation stratégique pour mieux planifier les besoins en matière d'embauche et de perfectionnement. Le partage efficace de l'expertise au sein du CNRC est une pratique essentielle, mais elle augmente le risque de cloisonnement entre les PDP ce qui a pour effet de réduire l'efficacité de la matrice organisationnelle du CNRC. Les perspectives de programmes à court et moyen terme (entre trois et cinq ans) et les approches uniques des PDP en matière d'élaboration de nouveaux programmes augmentent les obstacles à la collaboration et au métissage entre portefeuilles.

### Image de marque

Le développement de l'image de marque de l'employeur est une préoccupation importante pour les PDP qui souhaitent aller chercher les talents les plus prometteurs. Depuis le deuxième trimestre de l'année financière 2017, la DRH poursuit l'opérationnalisation de sa stratégie d'attraction des talents et de sa campagne concertée de promotion de l'image de marque. Le CNRC a la possibilité de bâtir des relations plus solides avec les établissements d'enseignement supérieur et d'accroître la sensibilisation aux activités de recherche et à

l'expertise du CNRC, notamment en faisant collaborer des scientifiques du CNRC sur la création ou la prestation de cours d'apprentissage à accès libre ou gratuit. Ceci est conforme aux meilleures pratiques en matière d'études de cas concernant les relations entre l'industrie et le milieu universitaire, qui se sont développées de relations mineures à des collaborations stratégiques pour faciliter un bassin de talents et d'idées de recherche.

### Déterminer les besoins futurs d'effectif

Le CNRC a entrepris différentes initiatives pour formuler sa stratégie d'investissement dans les nouvelles technologies, influencer l'élaboration de futurs programmes, et appuyer le métissage et la sensibilisation aux activités de programme existantes. Notre examen des plans stratégiques et opérationnels de l'exercice 2017 a permis de cerner les efforts déployés dans les portefeuilles pour définir les processus d'idéation de programme qui permettront de formuler les besoins en matière d'habiletés et de compétences et pour analyser les lacunes au sein de l'effectif.

Nous avons constaté la présence de processus d'idéation de programme bénéficiant du soutien et des ressources de la haute direction, comme l'initiative du CNRC sur les technologies révolutionnaires, qui visent à cerner les besoins futurs de l'effectif en termes de compétences, de connaissances et d'habiletés. Lancée au cours de l'année financière 2015, l'Initiative sur les technologies révolutionnaires a ciblé de nouvelles possibilités et idées de programme qui appuient indirectement la planification de l'effectif afin d'assurer la pertinence du CNRC au cœur du paysage de l'innovation au Canada. Différents facteurs, notamment les mesures de rendement à l'échelle de l'organisation et des PDP qui encouragent la production de revenus, la réduction des coûts et l'atteinte des cibles en matière de temps recouvrable, n'aident pas à créer un environnement qui favorise l'exploration d'idées, alors que des profits doivent être réalisés à moyen et à court terme.

Les Services du savoir, de l'information et de la technologie (SSIT) offrent des services d'analyse de l'environnement en recherche et développement qui permettent aux PDP d'avoir accès à des renseignements industriels opportuns et pertinents aux fins de planification de programmes et de définition des ressources. Nous avons également constaté des tableaux de bord propres à l'industrie qui fournissent aux utilisateurs des analyses sur les tendances mondiales et nationales de l'industrie, des indicateurs économiques, des données générales sur l'emploi, les grandes entreprises et les concurrents ainsi que d'autres facteurs qui peuvent avoir une incidence sur les hypothèses et la planification des programmes liés aux talents. En novembre 2016, neuf des dix-huit tableaux de bord avaient été mis à niveau par rapport à l'année précédente.

Le CNRC possède du personnel qui l'informe de la nature et du rythme des changements à l'échelle internationale qui ont des répercussions sur les secteurs prioritaires du CNRC. Le personnel fournit également des évaluations du secteur de la technologie pour comprendre l'orientation du développement technologique, les joueurs clés et les répercussions sur les marchés existants qui pourraient aider l'analyse des écarts de compétence.

Nous avons constaté que les PDP se fient à leurs équipes de soutien à la gestion des opérations (SGO) et aux chercheurs de première ligne pour connaître l'environnement opérationnel et orienter la planification stratégique et opérationnelle et la gestion des talents. En général, nous avons remarqué des pratiques informelles pour comprendre les facteurs opérationnels liés à l'environnement. Parmi ces pratiques il y avait le personnel qui échangeait avec des acteurs de l'industrie et des collaborateurs dans le cadre de conférences, les formations ou forums, la consultation d'intervenants, l'acquisition des résultats de recherches dans l'industrie, les postes externes de professeurs adjoints ou la participation à un conseil d'administration lié à l'industrie et finalement les réseaux professionnels des chercheurs.

## Solutions de rechange en matière de gestion de l'effectif

Notre examen des plans stratégiques et opérationnels nous a permis de constater que différentes formes de gestion de l'effectif avaient été étudiées pour répondre aux besoins actuels et futurs et aux changements, anticipés ou non, dans la charge de travail. Notre échantillon de PDP a permis de constater les solutions de rechange suivantes en gestion de l'effectif :

- La sous-traitance concurrentielle et non concurrentielle pour combler les lacunes ou augmenter la largeur de bande organisationnelle;
- Le recours plus fréquent aux étudiants de niveau postsecondaire et de cycle supérieur pour renouveler l'effectif;
- Le maintien des programmes préretraite et après-retraite pour assurer la continuité de l'effectif;
- La mise à contribution du programme de travailleurs invités du CNRC pour obtenir des idées et des talents avant-gardistes;
- Le recours plus fréquent à des moyens d'embauche non concurrentiels pour tenir compte des calendriers des programmes et de l'aspect temporaire des activités fondées sur les projets.

Dans un cas, nous avons constaté que des modifications ont été apportées à l'organisation pour procéder à la sous-traitance de fonctions précises et permettre au personnel de se concentrer sur la recherche et les activités techniques.

La DRH possède une variété de programmes qui permettent l'application de stratégies de rechange en matière de gestion de l'effectif. Comme l'indique le Manuel des RH codifié, des dispositions et des lignes directrices sont prévues pour la dotation occasionnelle et à court terme, les échanges, les détachements et les affectations dans d'autres ministères du gouvernement et dans l'industrie, le recrutement sur les campus et le recrutement de talents de niveau postsecondaire et de cycles supérieurs et de travailleurs étrangers.

### **4.1.3 Structure de gouvernance, aperçu et mécanismes de rapports en appui à l'alignement des activités de gestion des talents sur la stratégie du CNRC**

Nous avons examiné le mandat de différentes entités gouvernementales et noté que les mandats et les portées étaient clairs et complémentaires et assurent l'orientation et la surveillance des activités relatives à la gestion des ressources humaines en conformité avec la stratégie du CNRC.

L'harmonisation des organes de gouvernance et de la direction stratégique est facilitée par la présence du CNRC, à la tête ou comme participant, aux organes décisionnels concernant la gestion de l'effectif et de la relève, tels que le Comité des V.-P. en R--D et les comités de promotion des ressources humaines et par la promotion des initiatives relatives aux RH comme la diversité, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles. L'harmonisation est aussi véhiculée par un encadrement approuvé et documenté de façon formelle, notamment sous la forme de lettre de mandat du président et de plans opérationnels annuels à l'échelle du CNRC.

Les organes de gouvernance ont fait preuve de souplesse et ont bien répondu aux besoins identifiés et aux lacunes dans les directives. Par exemple :

- Le Conseil du CNRC a formé un sous-comité des RH en 2016 pour étudier les affaires concernant la haute direction et sa structure ainsi que la gestion de la relève;

- Le CHD a examiné et approuvé le profil de risque du CNRC qui comprend les risques liés à la gestion des talents et les plans d'atténuation;
- Le CHD a répondu de manière formelle avec un plan d'action prévoyant le plan de relève du dirigeant principal de l'information en vertu de l'audit de la gestion de l'information du contrôleur général;
- Le CHD entreprend la surveillance continue des plans d'action du CNRC relatifs à l'équité en matière d'emploi;
- Le comité consultatif sur l'apprentissage a été créé pour répondre aux besoins ministériels en matière d'apprentissage et de perfectionnement.

Les chefs de division sont responsables de la gestion et de l'intendance des ressources en RH conformément à l'orientation stratégique globale du CNRC. Les gestionnaires généraux du CNRC et les directeurs généraux sont responsables de la gestion et de l'intendance de leur personnel, notamment de l'identification et de la définition des besoins en matière de talents, de l'examen du rendement des employés, de la planification de la relève, de l'identification des personnes qui ont un haut rendement et d'autres questions liées aux RH, conformément avec les politiques établies du CNRC en RH.

Nous avons noté une variété d'activités de rapports à l'échelle ministérielle et à l'échelle des PDP qui informent et appuient la prise de décisions des organes de gouvernance et permettent d'harmoniser les activités de gestion des talents. Voici des exemples :

- un rapport de rendement ministériel par trimestre, présentant des données sur le roulement, y compris la perte d'employés ayant un haut potentiel ou de personnes qui ont un rôle essentiel, et sur le temps consacré à l'apprentissage et au perfectionnement;
- un rapport de rendement normal à l'échelle de la division, qui comprend des données sur les RH de la division, comme la conclusion des ententes de rendement et des objectifs de perfectionnement, les départs de personnes de valeur, les nouveaux employés et les défis opérationnels liés aux talents;
- les examens et approbations concernant la planification de programme;
- les rapports d'étape des programmes réguliers détaillant les défis en matière de ressource, les modifications apportées au ressourcement en raison de la révision des hypothèses et les activités de gestion des talents qui suivent la fin des programmes;
- les plans opérationnels et stratégiques qui sont mis à jour annuellement et qui ont reçu les approbations officielles et les ressources nécessaires;
- des rapports spéciaux sur les ressources humaines, comme un aperçu de l'effectif en appui à l'intégration de nouveaux cadres ou des rapports personnalisés adaptés aux paramètres de la haute direction.

Le profil de risque du CNRC détermine, documente et communique les risques les plus importants associés à l'atteinte des objectifs du CNRC. Le PRO indique les engagements de la haute direction pour prévenir les risques. Il sert de base aux examens de rendement et appuie les priorités dans le processus décisionnel. La recherche et la gestion de spécialistes opérationnels et techniques font partie des risques de l'organisation alors que la gestion des talents fait partie de deux autres risques organisationnels. Dans le cadre des plans d'action en matière de gestion des risques, le CNRC s'est engagé à mettre à jour les mesures de rendement des activités de dotation et à élaborer un plan de l'effectif à l'échelle de l'organisation d'ici l'exercice 2018.

Assujéti au Programme du gouvernement du Canada en matiére d'innovation et à l'examen de ses activités actuelles (Dialogue CNRC), le CNRC doit nécessairement définir un modèle de gouvernance de la gestion des talents qui assure une approche suffisamment cohérente et convergente pour miser sur le modèle matriciel du CNRC. Le modèle de gouvernance doit établir un équilibre entre la gestion centralisée et la gestion locale afin de mettre plus efficacement à profit l'étendue et la profondeur de l'expertise du CNRC dans les secteurs de la technique et de la recherche. Par exemple, différentes approches et pratiques des PDP répondent aux exigences locales en matiére de gestion, mais excluent le regroupement simplifié de l'information et compliquent la gestion des ressources interfonctionnelles. Manifestement, le fait de clairement définir l'autorité responsable de la planification de l'effectif et de la reddition de comptes en matiére de normes sur l'information liée aux RH annonce une planification efficace de l'effectif. Une autorité responsable bien définie est aussi essentielle pour veiller à ce que les solutions technologiques de la DRH soient conçues pour répondre aux besoins du CNRC.

### Recommandation

1. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait revoir, avec la haute direction, le modèle de gestion des talents du CNRC afin de préciser la mesure dans laquelle les pouvoirs et les responsabilités concernant les activités et les approches de planification de l'effectif doivent être appliqués aux différents niveaux de gestion du CNRC et au rôle de la Direction des ressources humaines dans ce contexte. [Priorité : **élevée**]

#### 4.1.4 Compétences et capacités essentielles actuelles et futures

Les PDP gèrent leur bassin de compétences et d'habiletés de façon indépendante conformément au principe du pouvoir délégué en matiére de RH du CNRC. La DRH fournit une trousse d'outils pour appuyer les PDP dans leurs activités de planification de l'effectif. La trousse offre la structure nécessaire pour élaborer un plan de planification de l'effectif à l'échelle du CNRC. Elle comprend une section facultative pour documenter, à un niveau élevé, les compétences clés en recherche et en technique afin de combler les besoins opérationnels actuels et futurs. Les PDP doivent définir les postes essentiels au fonctionnement du CNRC ainsi que les rôles critiques ou les personnes dont les connaissances clés, les contacts et les antécédents sont essentiels au succès du CNRC.

Notre examen des plans opérationnels nous a fait constater que de nombreux portefeuilles répertoriaient les compétences dans le but commun de répondre aux besoins actuels des programmes et de se préparer aux besoins futurs. La majorité des PDP inclus dans l'examen avaient répertorié dans une feuille de calcul des compétences, des habiletés et des connaissances, ainsi que des capacités clés dans une certaine mesure. Seulement deux de ces cinq PDP avaient relevé des lacunes au chapitre des compétences ou encore des compétences qui seront requises ultérieurement pour respecter les objectifs stratégiques.

Nous avons cerné différentes approches pour harmoniser les compétences avec les besoins opérationnels en détaillant les offres de service ou les capacités selon les équipes et les ensembles de compétences. Il est vrai que des approches uniques en matiére de gestion des compétences conviennent aux besoins locaux, mais il est également vrai qu'elles compliquent la démarche d'élaboration d'un plan des effectifs à l'échelle du CNRC, et qu'elles représentent des obstacles à la collaboration entre les portefeuilles, ce à quoi l'on s'attend d'une organisation matricielle.

Nous avons noté que le CNRC n'a pas de taxonomie commune pour classer et gérer les compétences en raison des pratiques différentes entre les unités opérationnelles. L'absence



d'une définition commune des compétences ou d'un cadre permettant de cerner, de gérer et de développer des compétences nuit à l'application d'une approche globale en matière de gestion des risques liés aux talents et complique les efforts interfonctionnels de mise à profit de l'expertise présente au CNRC. Nous avons aussi constaté des divergences entre les PDP en ce qui concerne leur évaluation des niveaux de compétence. Il est important d'établir une base pour comparer et gérer les attentes en matière de rendement.

Nous avons constaté de nombreuses fois que les PDP utilisaient différents outils pour cataloguer et analyser les compétences et les habiletés existantes, entre autres des feuilles de calcul et des bases de données exclusives. Dans un exemple, un PDP a mis en place un système qui saisit les renseignements du chercheur par secteur de recherche, usage d'équipement, relations professionnelles et formation universitaire, entre autres. Le système a la capacité d'indiquer les relations interdisciplinaires. L'éventail de mesures indépendantes et diverses adoptées au CNRC pour classifier et cataloguer les compétences et pour développer des systèmes pouvant faire le suivi et la gestion de ces compétences de façon continue est un obstacle au partage de ressources et à la collaboration. Un effort central constituerait une utilisation plus judicieuse des ressources limitées.

L'absence d'une définition normalisée des compétences nuit de façon importante à la capacité de regrouper les efforts de catalogage des compétences des PDP, freine le développement du plan de l'effectif de l'organisation et fait entrave aux plans de la DRH visant à établir un profil des compétences du personnel de R-D qui faciliterait l'attribution des ressources de programme. L'absence d'un mécanisme permettant de repérer en tout temps les habiletés et les connaissances existantes au CNRC limite l'efficacité d'une organisation matricielle et réduit les interactions interdisciplinaires et multidisciplinaires entre les portefeuilles.

Nous avons constaté différentes approches et modèles pour la gestion des compétences. Les deux exemples de modèles suivants pourraient être adaptés à la gestion du répertoire des compétences du CNRC :

- Un continuum du modèle de compétences fondé sur quatre catégories :
  - les compétences universelles qui sont les valeurs, les habiletés et les connaissances fondamentales (p. ex., le service à la clientèle et la gestion de projet) déjà présentes au CNRC;
  - les compétences en leadership;
  - les compétences fonctionnelles, comme une expertise dans un domaine (p. ex., le génie);
  - les compétences techniques, soit les habiletés ou l'expertise propre à un sous-domaine.
- Un modèle fondé sur le cadre de la Modélisation des données du bâtiment (MDB) :
  - les compétences essentielles (p. ex., habiletés individuelles, études);
  - les compétences acquises d'un domaine (p. ex. connaissance de la gestion);
  - les compétences d'exécution associées aux connaissances et aux habiletés requises pour utiliser des outils, des techniques et de l'équipement (p. ex., utiliser un logiciel de conception ou des programmes de modélisation).

Nous avons remarqué que d'autres ministères et d'autres institutions de recherche de pointe ou établissements d'enseignement possèdent des catalogues d'expertise accessibles au public, des profils internes et des bases de données qui facilitent l'exploitation de l'expertise existante.

Le CNRC possède un catalogue d'expertise accessible de l'extérieur, mais son fonctionnement limité et les projets continus de transformation des systèmes de TI l'ont rendu désuet.

Notre examen des plans stratégiques et opérationnels des PDP a fait ressortir des thèmes de risque communs liés à la pertinence de l'expertise et à l'accès aux meilleurs talents. Les initiatives de PDP visant à élaborer des processus d'idéation de programmes et à cerner les besoins futurs en matière d'effectif font partie des plans et des programmes mis en place pour traiter ces risques. Il y a aussi une initiative de recrutement universitaire lancée par la DRH et appuyée par les approches individuelles de sensibilisation de PDP.

La trousse d'outils pour la planification de l'effectif de la DRH a été lancée pendant l'année financière 2017 dans le but d'offrir une meilleure structure à la planification de l'effectif des PDP. Notre examen des plans opérationnels a permis de constater que de nombreux PDP ont entrepris de procéder à l'inventaire des compétences sans égard au programme de planification de l'effectif de la DRH. Nous avons noté que les analyses des écarts qui en découleraient traiteraient uniquement des besoins actuels. Les PDP planifient la définition des processus de création de programmes qui permettront d'orienter les besoins futurs en matière d'effectif et les analyses d'écarts.

Au deuxième trimestre de l'exercice 2017, les PDP se trouvaient à des étapes variées du processus de documentation de leurs rôles et de leurs postes essentiels, ils faisaient l'inventaire des employés ayant un haut potentiel et élaboraient des plans de relève. La DRH a établi des lignes directrices relatives au cheminement de carrière pour retenir les employés ayant un haut potentiel ainsi que les employés – difficiles à trouver – qui possèdent des habiletés et techniques spécialisées. Parallèlement, le CNRC a défini un objectif organisationnel visant à établir des plans de perfectionnement permettant de maintenir en poste tous les employés ayant un potentiel élevé.

## Recommandation

2. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait promouvoir l'adoption d'une approche commune en matière de classification et de répertoriage des compétences techniques en appui à la structure matricielle du CNRC. [Priorité : **élevé**]

### 4.1.5 Information en appui à la planification de l'effectif et à la prise de décisions

#### Données et information

La prise de décisions en matière de planification de l'effectif est appuyée par le système de gestion des ressources organisationnelles du CNRC et un éventail d'applications indépendantes gérées par l'organisation et les PDP. Le CNRC a aussi des outils intégrés dans ce système pour la prévision des salaires et la production de rapports liés à l'effectif.

Le CNRC a défini des paramètres pour la cueillette de données RH en appui à différents rapports et analyses servant à éclairer la prise de décisions. Par exemple, le Manuel des RH exige des PDP de faire le suivi et de produire un rapport sur la composition de leur effectif en précisant le nombre d'employés permanents, occasionnels ou embauchés à court terme. Les données RH sont aussi organisées de façon à faciliter la production de rapports conformes aux exigences législatives du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* et à la norme de Classification nationale des professions (CNP). L'harmonisation avec les normes nationales permet au CNRC de comparer son effectif à certaines composantes du marché du travail canadien, notamment les tendances relatives à la mobilité professionnelle et aux possibilités de cheminement professionnel, les prévisions relatives aux professions, l'offre et la demande de main-d'œuvre et l'équité en matière d'emploi.

Nous avons constaté certains problèmes quant à la consignation des heures qui sert de base aux informations sur le rendement et à la prise de décisions en matière de planification de l'effectif. Par exemple, trois des cinq PDP étudiés ont souligné des difficultés pour rendre compte de la représentativité avec des paramètres de rendement définis et liés au temps recouvrable.

Nous avons observé des erreurs de saisie de données et des anomalies de données mineures qui ont une incidence sur les prévisions et les rapports du CNRC relatifs aux salaires et à l'effectif. Nous avons noté des différences entre les activités de dotation planifiées et les prévisions de postes, qui ont des répercussions financières sur la planification. La direction reconnaît l'importance de l'intégrité des données pour la prévision des salaires. Par exemple, nous avons remarqué certains efforts pour purger les dossiers de prévision désuets dans le but d'accroître l'intégrité des prévisions salariales. Aussi, la direction a défini des processus de révision périodiques et étudie des solutions automatisées qui permettront d'augmenter l'intégrité et l'accessibilité des rapports.

Les projections du CNRC en matière de retraite sont fondées sur la date de début des cotisations d'un employé en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP)*, ce qui permet de calculer l'admissibilité à la retraite. Nous avons constaté que le Centre de pensions de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) ne tient pas le CNRC au courant des modifications apportées aux dates de début des cotisations en vertu de la *LPFP* des employés pour des raisons de confidentialité. Même si l'absence de données à jour n'a aucune influence sur les employés, cela empêche le CNRC de générer des projections justes quant à la possibilité d'un employé de racheter plus d'un an de service. Ce risque a été signalé par la direction et différentes solutions ont été étudiées, mais celles-ci sont assujetties aux ressources restreintes par la série d'initiatives en cours et prévues.

### Production de rapports

De nombreux rapports prédéfinis accessibles au sein de l'organisation appuient les activités de surveillance et de planification, entre autres les rapports sur les données démographiques, les rapports sur le moral et la santé de la main-d'œuvre, les statistiques relatives aux emplois, aux départs, aux promotions et à l'équité en matière d'emploi, les questions de compétences linguistiques et les paramètres de rendement liés à la gestion de l'effectif.

Nous avons constaté que les rapports susmentionnés ne sont pas utilisés de façon uniforme. La méconnaissance ou le manque d'accès aux rapports, surtout chez les gestionnaires et les superviseurs subalternes, le manque d'expertise chez les ressources locales pour produire ces rapports, le manque de détails des rapports ainsi que les besoins insuffisants font partie des motifs évoqués. Nous avons également remarqué que l'accès à l'outil de prévision des salaires du CNRC est actuellement limité au personnel de la Direction des finances, malgré le fait que l'on prévoit élargir l'accès à cet outil.

Les rapports de gestion organisationnelle comprennent les paramètres liés à la gestion des talents, notamment le roulement de personnel attribuable à l'employeur ou aux employés, le temps recouvrable, le temps consacré aux initiatives d'apprentissage et de perfectionnement et la conclusion d'ententes de rendement incluant la définition des objectifs de perfectionnement professionnel. Tout comme pour les pratiques et les processus de gestion divergents, nous avons relevé une variété de paramètres de rendement propres aux PDP en lien avec la gestion de l'effectif, qui sont généralement conformes aux comportements encouragés par l'organisation.

### Systèmes

Nous avons repéré des PDP qui ont recours à des tableurs pour consigner les listes et les bases de données contenant le profil d'études, les compétences, les plans de relève et les objectifs professionnels des employés, autant de renseignements qui s'ajoutent à ceux conservés par l'organisation. La gestion par les PDP de données relatives à l'effectif et à la relève répond aux besoins locaux, mais elle accroît aussi la difficulté de développer une vue complète des compétences et des habiletés propres à l'effectif du CNRC dans son ensemble. Les approches distinctes augmentent les risques liés à la gestion de l'information et entravent la capacité de bénéficier globalement des compétences présentes dans l'ensemble du CNRC, ce à quoi l'on s'attend d'une organisation matricielle.

Le CNRC continue de s'appuyer sur les feuilles de calcul et les systèmes papier pour gérer les différents processus de gestion des talents, notamment la dotation, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement, ce qui peut augmenter les problèmes d'intégrité des données et le risque d'avoir des renseignements incomplets et non représentatifs pour la prise de décisions. Aussi, l'absence d'une méthode automatisée pour faire le suivi et mesurer le rendement, l'apprentissage et le perfectionnement nuit à la capacité d'atteindre une certaine souplesse de l'effectif et d'opérationnaliser les plans de relève, de perfectionnement et d'apprentissage. Le recours au suivi et à la gestion manuelle des données est également laborieux et rend l'information désuète.

Au moment de l'audit, la DRH procédait à la mise en œuvre d'un système intégré de gestion des talents pour permettre l'application des pratiques à l'échelle du CNRC. Le système automatisera les activités de gestion du rendement, offrira un système centralisé de gestion du perfectionnement et de l'apprentissage et permettra de faire le suivi des objectifs et des priorités des employés en se fondant sur les plans de perfectionnement et de relève. Le fait d'ajouter, au système intégré de gestion des talents, des capacités supplémentaires en matière de gestion de l'effectif et de la relève permettra à la DRH de se consacrer davantage aux activités stratégiques.

### Analyse comparative

Nous avons déterminé plusieurs points de référence qui confirment que les activités de planification de l'effectif et de la relève du CNRC sont des pratiques exemplaires et qui indiquent des mesures pouvant améliorer le suivi et l'évaluation. Grâce à d'autres ministères, nous avons relevé les pratiques suivantes :

- comparer les postes vacants et les heures supplémentaires afin de déterminer les problèmes de charge de travail et d'effectif ;
- évaluer les départs à la retraite par rapport aux admissibilités à la retraite au sein des unités opérationnelles et pour les tâches des différents postes (p. ex., comparer les chercheurs et le personnel organisationnel), afin de planifier l'effectif de manière plus détaillée;
- analyser les bassins de recrutement pour évaluer l'efficacité des programmes de formation interne;
- examiner le roulement chez les nouveaux employés et les cas de renvoi en cours de période de probation afin de modifier la stratégie de recrutement et d'intégration.

Nous avons constaté que les pratiques du CNRC en matière de RH s'harmonisent avec celles des plus grandes entreprises internationales pour ce qui est du programme officiel de la relève, d'évaluation et de détermination des postes et des rôles essentiels au succès futur de l'organisation, de bassins de relève établis à l'interne, et de plans de l'effectif s'échelonnant sur trois ou cinq ans. Nous avons relevé des occasions où le CNRC peut s'aligner sur les

meilleures pratiques des grandes entreprises internationales grâce à un programme officiel pour les employés ayant un haut potentiel : définition des paramètres pour évaluer l'efficacité des plans de relève, définition d'un processus de communication pour informer les personnes qui ne sont plus considérées comme ayant un haut potentiel, intégration des mesures de rendement pour les cadres supérieurs concernant le maintien en poste, la diversité et le mentorat.

Parmi les meilleures pratiques notées, une plus grande participation avec les établissements d'enseignement a été relevée pour l'élaboration de programmes d'apprentissage par le personnel de recherche (qui peut aussi donner des cours, notamment des cours à accès libre) afin de créer des bassins de talents.

Nous avons cerné un éventail de repères et d'éléments à considérer venant d'ORT, pouvant les initiatives de gestion des talents du CNRC. Les ORT sont souvent citées comme des employeurs de choix par les nouveaux diplômés qui sont à la recherche d'entreprises dotées d'une forte image de marque; il faut s'attendre à un roulement élevé causé par les stratégies des marchés et les liens avec l'industrie; des pratiques de dotation souples sont nécessaires pour faciliter les échanges avec le milieu universitaire et l'industrie et la majorité des ORT entretiennent leurs liens avec le milieu universitaire dans le cadre de leur stratégie de renouvellement de l'effectif.

Nous avons noté des possibilités pour mieux exploiter l'information venant de la recherche d'emploi et des sites Web d'emploi afin d'appuyer la révision et l'amélioration des programmes de RH. Par exemple, d'anciens employés et des employés actuels ont indiqué, dans le cadre d'examens anonymes, la nécessité de simplifier les processus, d'accroître le soutien de la gestion et d'augmenter les projets et les recherches dans le but d'améliorer l'environnement de travail. Le fait de recueillir des commentaires de différentes ressources au sujet des pratiques du CNRC en matière de gestion de talents augmente la capacité du CNRC d'opérationnaliser et d'adapter ses stratégies de gestion des talents afin d'exécuter ses plans d'effectif.

### Recommandations

3. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait établir un cadre pour la gestion des employés ayant un haut potentiel qui établit clairement la marche à suivre pour réaliser les investissements du CNRC dans son personnel. [Priorité : **modérée**]
4. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait étudier la possibilité d'adopter des solutions automatisées de planification de l'effectif et de la relève qui conviennent à l'adoption d'un système intégré de gestion des talents. [Priorité : **modérée**]

## 4.2 Planification intégrée de la relève

### Résumé des conclusions

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le CNRC possède un cadre capable d'appuyer une planification efficace de la relève. La mesure dans laquelle la planification de la relève a été mise en œuvre dans l'organisation varie selon différents facteurs, notamment la maturité du groupe en matière d'activités, de priorités et de processus opérationnels, et les facteurs de changement.

Nous avons noté que le cadre, tel que défini, encourage les liens avec la planification de l'effectif notamment en ce qui a trait à la gestion de talents très performants, de talents à haut potentiel et de personnes et de postes essentiels au CNRC.

Il y a des possibilités de renforcer les liens entre la gestion de la relève et d'autres activités de gestion des talents grâce à des solutions fondées sur la technologie, à un ressourcement adéquat et une approche uniforme de la gestion de talents à haut potentiel.

### Observations connexes

#### 4.2.1 Processus de planification de la relève, intégration des besoins actuels et futurs et possibilités de perfectionnement

Le CNRC a des programmes de planification de la relève en place pour les postes de cadre et de non-cadre. La DRH possède des outils et des modèles qui servent à appuyer les PDP dans leurs activités de planification de la relève (détermination des postes essentiels, des rôles essentiels et des employés ayant un potentiel élevé pour pourvoir ces postes) qui intègrent les besoins actuels et futurs ainsi que les exigences en matière de perfectionnement professionnel. Au deuxième trimestre de l'exercice 2017, les PDP se situaient à différentes étapes pour remplir les modèles.

Nous avons observé différentes activités de planification de la relève en cours de planification ou d'exécution à l'échelle des PDP. Parmi les cinq PDP retenues, la majorité avait des plans de relève ou procédait à leur élaboration. Alors que les plans stratégiques et opérationnels sont mis à jour annuellement avec leurs composantes des RH, seul un PDP avait instauré une fréquence uniforme de mises à jour. Nous n'avons pas relevé de PDP ayant déterminé des déclencheurs supplémentaires pour des examens ou des mises à jour du plan de relève. Parallèlement, les plans de relève sur papier et feuilles de calcul augmentent la nécessité de procéder à des mises à jour et à des modifications manuelles au fur et à mesure que ces plans sont renouvelés ou mis en œuvre. Il existe des possibilités pour accroître l'automatisation et le rythme des activités de planification de la relève afin de rendre l'effectif plus agile et de mettre l'accent sur des activités à valeur ajoutée.

Nous avons constaté que les activités de rendement et de perfectionnement sont alignées sur la stratégie organisationnelle grâce au programme de gestion de rendement du CNRC. Les PDP utilisent le programme pour cerner les engagements de perfectionnement personnel et les besoins de formation en appui aux activités d'avancement professionnel et de relève.

Le Manuel des RH comprend des dispositions pour divers programmes qui appuient la gestion de la relève ainsi que des lignes directrices sur l'apprentissage de métiers spécialisés, des programmes d'emploi avant et après la retraite facilitant la transition de l'effectif, et différents programmes de récompense et d'emplois postsecondaires et pour étudiants diplômés.

Nous avons relevé de nombreuses initiatives organisationnelles à l'échelle des PDP, en cours d'élaboration ou d'exécution, mettant en place des activités de gestion de la relève,

notamment :

- des plans de dotation justifiés par des liens avec les plans de relève;
- un plan de roulement fondé sur une analyse des écarts regroupant les données démographiques produites par la DRH et les conversations superviseur-employé au sujet des objectifs de carrière;
- un suivi des objectifs de rendement et de carrière des employés grâce à des discussions formelles attribuables au superviseur au sujet du cheminement professionnel;
- l'utilisation de mécanismes de dotation du CNRC pour aller chercher des talents confirmés;
- des annonces d'emplois en continu en prévision des départs et des postes vacants;
- une initiative de recrutement sur des campus stratégiquement sélectionnés;
- des pratiques informelles de dotation de postes vacants par des remplacements temporaires et des sous-classements à titre de perfectionnement professionnel, surtout dans un contexte de contraintes budgétaires.

Nous avons remarqué que les PDP étudient la possibilité de chercher des talents à l'internationale en raison de l'expertise et des domaines de recherche exclusifs. Un PDP en particulier a souligné les difficultés d'acquérir des talents à l'étranger en raison des exigences changeantes en matière d'immigration. La DRH a consulté un spécialiste externe en droit de l'immigration et a accru son engagement avec ses partenaires fédéraux.

Les PDP ont déterminé une variété de stratégies pour combler les lacunes prévues dans les compétences et pour conserver le rang de leader sur le marché futur. Parmi les stratégies remarquées : le recrutement ciblé d'employés de l'industrie à la retraite, le recrutement axé sur des professionnels subalternes ou en milieu de carrière de l'industrie, le détachement de professionnels d'autres ministères ou de l'industrie, l'utilisation accrue de mécanismes d'embauche non concurrentiels, le recours à la sous-traitance et l'utilisation de spécialistes externes du recrutement pour pourvoir les postes difficiles à combler. En parallèle, les PDP du CNRC ont défini des plans pour accroître les relations avec des organisations d'apprentissage supérieures afin d'avoir accès à l'expertise et aux ressources et possiblement créer un bassin de talents.

Le CNRC possède des listes de candidats actifs, tant pour le personnel de recherche que le personnel de l'organisation, sous forme de mesures de dotation collectives et de listes de présélection qui forment un bassin de candidats présélectionnés dans lequel les PDP peuvent s'approvisionner. La feuille de route de l'embauche de la DRH explique de manière graphique, différents mécanismes concurrentiels et non concurrentiels accessibles pour aider les gestionnaires d'embauche à gérer les risques liés à la relève. Le CNRC n'a pas de liste de candidats passifs, mais il possède des mécanismes, comme le Programme de recommandation par les employés, pour chercher des candidats passifs.

Voir la Recommandation 4.

## 4.2.2 Intégration de la gestion du savoir aux initiatives de planification de la relève

Dans la majorité des PDP visés, nous avons constaté que la gestion du savoir était une pratique informelle. La mesure dans laquelle les plans de relève tenaient compte des pratiques de gestion du savoir variait en fonction des pratiques de gestion locales. Parmi celles que les PDP utilisaient systématiquement figuraient les périodes de chevauchement entre les titulaires et leurs remplaçants, les besoins organisationnels en matière d'apprentissage pour les équipes et les personnes, les rencontres régulières entre superviseurs et employés, la formation formelle et la participation à des initiatives mises en œuvre à l'échelle du CNRC.

Notre examen de la relève des PDP et des plans de perfectionnement connexes a relevé des mécanismes locaux, notamment les suivants :

- évaluations des postes d'une importance stratégique, du risque de départ à la retraite des titulaires et des besoins liés au transfert des connaissances;
- plans sectoriels de développement des connaissances documentés pour les employés ayant un haut potentiel;
- guides concernant les processus et systèmes de documentation sur les flux des travaux exclusifs;
- mentorat par des cadres supérieurs et des chefs techniques pour partager l'expertise et aider les employés subalternes à se perfectionner;
- recours au programme des adjoints de recherche et aux programmes pour étudiants afin d'amener une nouvelle expertise et de nouvelles idées;
- séminaires en ligne pour faire connaître les objectifs des programmes, les compétences recherchées et les accomplissements;
- activités inspirées de la conférence TechX du CNRC pour communiquer les progrès et les accomplissements des programmes et favoriser la collaboration interfonctionnelle.

Parmi les autres pratiques locales, mentionnons les analyses postérieures aux projets, la formation en cours d'emploi, les affectations de supervision par rotation, les bulletins, les séances de discussion ouverte et les réunions d'équipe pour transmettre l'information ainsi que pour reconnaître les meilleures pratiques et le comportement attendu dans le cadre des programmes de prix internes du CNRC.

Le transfert des ressources et la gestion du savoir à l'échelle du CNRC existent sous la forme d'un programme d'accueil officiel, de possibilités de formation en libre-service et, à divers degrés, de forums d'échanges de pair à pair, tels que les communautés de pratique et les groupes de travail organisationnels. Nous avons noté que les PDP prévoient tirer parti des ressources disponibles au sein de l'organisation pour renforcer les pratiques générales de gestion du savoir, auxquelles viennent s'ajouter des mécanismes internes propres aux PDP.

L'adoption de modèles de descriptions de travail génériques, comme la classification d'agent technique, englobe la définition des connaissances minimales requises pour l'avancement, l'uniformité et l'intégrité des évaluations de rendement ainsi que la définition claire des niveaux de connaissance.

La DRH a défini un modèle d'apprentissage et de perfectionnement (AP) qui met l'accent sur l'apprentissage par l'expérience, lequel est étayé par un apprentissage collectif et une formation



formelle. Le CNRC soutient son modèle d'AP par le biais d'initiatives et de groupes de travail organisationnels, de postes intérimaires et de mutations. Nous avons noté des préoccupations en ce qui concerne la capacité des PDP d'opérationnaliser le modèle d'AP du CNRC en raison des contraintes budgétaires, ainsi que des mesures de rendement au niveau de l'organisation et des PDP axées sur des objectifs financiers et des heures recouvrables. Les incitatifs limités pour la gestion visant à encourager les affectations d'apprentissage augmentent le risque d'avoir un effectif dépassé et incapable de relever les défis à venir.

La DRH administre divers programmes qui appuient la gestion du savoir et qui sont accessibles à tous les PDP. Le programme d'emploi antérieur et postérieur à la retraite du CNRC permet de conserver l'expertise clé au moyen d'un régime de travail non conventionnel qui assure un équilibre entre les besoins du CNRC et les besoins et les plans des employés qui prennent leur retraite ou de ceux qui la prendront. Le CNRC dispose également de programmes qui facilitent le partage du savoir en permettant aux personnes non salariées du CNRC de travailler potentiellement à des projets du CNRC. Il s'agit notamment de bénévoles et de visiteurs indépendants, de personnes détachées et de représentants/collaborateurs. Les plans de l'effectif des PDP doivent définir leur utilisation des programmes de la DRH susmentionnés.

#### **4.2.3 Processus de perfectionnement professionnel et harmonisation avec les activités de planification de la relève**

En général, nous avons constaté que le CNRC dispose des éléments à l'appui d'une stratégie de perfectionnement professionnel, harmonisée avec les processus de planification de la relève.

Le système de gestion du rendement du CNRC requiert que les employés établissent des objectifs de rendement annuels qui englobent des objectifs liés au perfectionnement professionnel. Les objectifs de perfectionnement incluent des discussions sur les aspirations professionnelles, sont confirmés par les personnes avant d'être approuvés officiellement et sont intégrés aux plans de relève, le cas échéant.

Le CNRC a établi une stratégie de développement de carrière axée sur des objectifs déterminés que les employés doivent atteindre au sein de l'organisation. Cela englobe un éventail de possibilités de croissance, mais pourrait ne pas revêtir la forme d'une promotion, comme des responsabilités accrues ou la capacité de participer à des initiatives locales et interfonctionnelles. La DRH offre toute une gamme de programmes qui encouragent le perfectionnement professionnel, y compris des possibilités de formation et d'apprentissage internes, des échanges avec les autres ministères ou l'industrie, des régimes de travail souples et des dispositions sur les congés à des fins d'apprentissage. Des programmes existent également pour aider les employés qui s'apprêtent à prendre leur retraite.

Les PDP ont la responsabilité d'exécuter les programmes de gestion de la relève en RH, mais font face à des obstacles et à la nécessité d'équilibrer les priorités opérationnelles. Dans certains groupes de classification, nous avons relevé des obstacles au développement de carrière. Par exemple, le regroupement de personnes dans les niveaux moyens et supérieurs de certaines classifications met en lumière des défis de gestion imminents pour maintenir le moral et l'engagement des employés au moyen de possibilités de développement de carrière limitées au lieu de promotions et d'augmentations salariales. Cela est particulièrement important pour les classifications dans lesquelles les échelles salariales correspondent à celles de cadres subalternes et est une contre-incitation financière pour une transition vers des rôles de gestion.

Nous avons noté divers exemples au niveau des PDP visant à mieux harmoniser les échelons de carrière et les efforts de planification de la relève par des changements apportés à la structure organisationnelle. Les PDP ont réorganisé les équipes et ajouté des niveaux

hiérarchiques pour assurer une portée efficace des contrôles, combler les écarts perçus entre les employés et la direction et fournir des possibilités d'explorer les cheminements de carrière. Nous avons recensé d'autres pratiques locales des PDP ayant pour but de soutenir le perfectionnement professionnel, y compris les affectations répétées, les activités de mentorat formelles et non formelles, les forums d'échanges locaux, la participation à des projets spéciaux, la mise en œuvre complète des descriptions de travail génériques, les programmes de formation conçus à l'interne et une formation (externe) financée.

Le CNRC a entrepris de nombreuses initiatives pour harmoniser les descriptions de travail et les classifications. Il a défini les normes de classification des postes et les compétences comportementales, et les descriptions de travail génériques assurent l'application uniforme des définitions de poste à l'échelle du CNRC et des cheminements de carrière pour des rôles et des postes similaires. Favorisant l'excellence en supervision, le CNRC a établi des normes relatives à l'expérience en leadership dans différents rôles et postes. La définition de normes d'apprentissage par l'expérience aide à combler les lacunes en matière de compétences et à préciser les objectifs de perfectionnement.

Nous avons constaté un appui continu des cadres supérieurs aux initiatives de perfectionnement professionnel du CNRC. Nous avons observé une communication de la part des cadres supérieurs, qui encouragent la participation aux plans et aux propositions de révision des critères de promotion du personnel de recherche, et qui sollicitent des commentaires à cet égard. Nous avons également observé une communication continue tout au long du processus d'adoption des descriptions de travail génériques pour diverses classifications visant à clarifier les avantages et les besoins opérationnels, à définir le processus et à déterminer les mécanismes pour répondre aux préoccupations.

## 5.0 Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons conclu que le CNRC dispose d'un cadre de planification et de structures de gouvernance bien définis qui favorisent la gestion de l'effectif et de la relève. Une clarification de la part des autorités en planification de l'effectif des portefeuilles, des directions générales et des divisions et à l'échelle de l'organisation est nécessaire pour assurer une harmonisation stratégique dans tout le CNRC.

Le CNRC est en train de déterminer et de définir les postes clés et les rôles essentiels à son succès. Il est possible de tirer parti des exercices d'inventaire des groupes du CNRC au moyen d'un soutien organisationnel afin d'assurer l'uniformité et d'élaborer une perspective stratégique organisationnelle orientée sur les compétences techniques et documentaires existantes et recherchées. Des renseignements sont disponibles pour étayer la prise de décisions éclairées, mais il serait possible d'améliorer l'accessibilité, l'intégrité et l'utilité des renseignements. Une approche de planification plus équilibrée qui tient compte des besoins futurs liés à l'effectif et aux compétences est nécessaire pour préparer le CNRC aux défis de la recherche de demain.

L'organisation a un programme de planification de la relève qui s'aligne sur son cadre de planification de l'effectif. Les activités de gestion du savoir sont intégrées au programme de planification de la relève du CNRC à divers degrés, tout en tenant compte des différents processus opérationnels dans l'ensemble des groupes opérationnels. Il est possible d'améliorer les processus de gestion des talents et de gestion des carrières en les harmonisant avec l'approche de développement de carrière du CNRC pour maintenir le moral et l'engagement des employés.

La solution intégrée de gestion des talents adoptée par la DRH (SuccessFactors) mettra en place quelques-unes des améliorations proposées. Une étude plus approfondie des modules

connexes, surtout ceux qui touchent à la planification de l'effectif et à la gestion de la relève, pourrait solidifier le cadre existant et améliorer l'efficacité du programme.

## Annexe A : Critères d'audit

Champ d'examen	Critères d'audit
<b>1.0 Planification de l'effectif, harmonisation et gouvernance</b>	<p>1.1 Les rôles, responsabilités et obligations en matière de planification de l'effectif sont clairement définis et communiqués.</p> <p>1.2 La planification harmonise les besoins opérationnels avec le contexte environnemental.</p> <p>1.3 Une structure de gouvernance assortie de mécanismes officiels de surveillance et de production de rapports est en place pour promouvoir et soutenir l'harmonisation des activités de gestion des talents avec la stratégie du CNRC.</p> <p>1.4 Les compétences et capacités essentielles actuelles et futures ont été déterminées.</p> <p>1.5 Des renseignements sont disponibles et accessibles pour appuyer la planification de l'effectif et à la prise de décisions.</p>
<b>2.0 Planification intégrée de la relève</b>	<p>2.1 Des processus officiels de planification de la relève existent, intégrant les besoins actuels et futurs et les possibilités de perfectionnement.</p> <p>2.2 La gestion du savoir est intégrée aux initiatives de planification de la relève.</p> <p>2.3 Les processus de perfectionnement professionnels sont harmonisés avec les activités de planification de la relève.</p>

## Annexe B : Évaluations globales potentielles

### Attention de la direction requise

Des faiblesses importantes dans la conception ou l'efficacité de certains contrôles de gestion clés nécessitent l'attention de la direction. Des processus et des pratiques indispensables ne répondent pas aux attentes ou aux principes clés décrits dans les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Il y a d'importantes possibilités d'amélioration.

### Amélioration nécessaire

La conception ou l'efficacité de certains contrôles de gestion clés nécessite des améliorations. Certains domaines de pratique et processus répondent aux attentes ou aux principes clés décrits dans les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Il y a plusieurs possibilités d'amélioration.

### Adéquat

La conception ou l'efficacité de certains contrôles de gestion clés est adéquate. La plupart des domaines de pratique et processus répondent aux attentes ou aux principes clés décrits dans les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Il y a quelques possibilités d'amélioration.

### Solide

La conception ou l'efficacité de certains contrôles de gestion clés est solide. Tous les domaines de pratiques et processus répondent aux attentes ou aux principes clés décrits dans les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Aucun domaine d'amélioration n'a été relevé.

## Annexe C : Plan d'action de la direction

Degré de priorité des recommandations	
Élevée	Mise en œuvre recommandée dans les six mois afin de réduire le risque que des événements potentiels à probabilité ou à incidence élevée compromettent l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.
Modérée	Mise en œuvre recommandée dans l'année qui suit afin de réduire le risque que des événements potentiels compromettent l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.
Faible	Mise en œuvre recommandée dans l'année qui suit afin d'adopter les meilleures pratiques ou de renforcer l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
<p>1. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait revoir, avec la haute direction, le modèle de gestion des talents du CNRC afin de préciser la mesure dans laquelle les pouvoirs et les responsabilités concernant les activités et les approches de planification de l'effectif doivent être appliqués aux différents niveaux de gestion du CNRC et au rôle de la Direction des ressources humaines dans ce contexte. [Priorité : <b>élevée</b>]</p>	<p>Un modèle sera proposé au Comité de la haute direction afin d'établir les responsabilités en matière de planification des RH aux niveaux appropriés de l'organisation.</p>	<p><i>Date : 21 décembre 2017</i></p> <p><i>Responsable : V.-P., Direction des ressources humaines</i></p>
<p>2. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait promouvoir l'adoption d'une approche commune en matière de classification et de répertoriage des compétences techniques en appui à la</p>	<p>Un travail a été fait à cet égard à l'automne 2016. Une enquête préliminaire a révélé qu'il existait un large éventail d'outils à l'échelle de l'organisation pour répondre à divers besoins. Outre les exigences internes du CNRC, on a relevé la nécessité d'un outil externe.</p>	<p><i>Date : 31 janvier 2018</i></p> <p><i>Responsable : Directeur, Planification, perfectionnement et</i></p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
<p>structure matricielle du CNRC. [Priorité : <b>élevée</b>]</p>	<p>La création d'un catalogue avec une taxonomie appropriée nécessite des ressources importantes pour la version initiale et des ressources continues pour le tenir.</p> <p>Pour concevoir et créer une solution appropriée, la DRH devra :</p> <p>a) Diriger un groupe de travail des intervenants pour déterminer les besoins et les outils potentiels (composé des Services du savoir, de l'information et des technologies – SSIT, de la Direction des communications [DC], des directeurs de R-D, etc.)</p> <p>Remarque : Parmi les outils qui pourraient assurer l'accès interne aux talents du CNRC, il y a SuccessFactors. Il faudrait effectuer une analyse plus pour déterminer les renseignements qui pourraient être saisis et la façon de les rendre accessibles aux utilisateurs appropriés. Les ressources nécessaires à ce travail sont pleinement utilisées pour les livrables actuels de SuccessFactors, qui seront terminés à la fin de septembre.</p>	<p><i>rendement</i></p>
<p>3. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait établir un cadre pour la gestion des employés ayant un haut potentiel qui établit clairement la marche à suivre pour réaliser les investissements du CNRC dans son personnel. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>	<p>Un répertoire des employés ayant un haut potentiel a été constitué à l'échelle du CNRC dans le cadre d'un exercice de planification de l'effectif durant l'année financière 2016-2017.</p> <p>Pour créer une approche plus officielle relativement à la gestion des employés ayant un haut potentiel, la DRH devra :</p> <p>a) Établir un processus ou un mécanisme permettant de passer régulièrement en revue la communauté des employés ayant un haut potentiel au CNRC afin de recenser les possibilités de perfectionnement dans l'ensemble de l'organisation (niveau des PDP ou niveau organisationnel) et qui bénéficierait à la fois à la personne</p>	<p><b>Date : 30 août 2018</b></p> <p><b>Responsable : Directeur, Planification, perfectionnement et rendement</b></p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
	<p>et à l'organisation.</p> <p>b) Officialiser la désignation dans le cadre du processus d'engagement envers l'excellence (EEE) et travailler individuellement avec les superviseurs pour veiller à ce que les engagements en matière d'apprentissage viennent à l'appui des besoins de perfectionnement recensés.</p>	
<p>4. Le vice-président, Direction des ressources humaines, devrait étudier la possibilité d'adopter des solutions automatisées de planification de l'effectif et de la relève qui conviennent à l'adoption d'un système intégré de gestion des talents. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>	<p>La mise en œuvre récente du système intégré de gestion des talents SuccessFactors qui s'y rattachent améliorera l'automatisation des activités de dotation et fournira de meilleures données sur l'effectif.</p> <p>Le CNRC pourrait envisager de mettre en place un module de SuccessFactors pour la planification de la relève. Nos premières impressions de l'outil nous incitent à penser qu'il serait utile à l'organisation; toutefois, en plus des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre elle-même, un travail préalable important serait requis pour modifier certains de nos outils existants (p. ex., compétences comportementales) en vue d'une harmonisation avec le produit.</p> <p>Pour effectuer ce travail, la DRH devra travailler dans le cadre d'un projet d'investissement aux fins suivantes :</p> <p>a) Établir les exigences appropriées en matière de planification et la solution technologique connexe. Ressources – équipe du SGRH de la DRH et systèmes d'entreprises des SSIT.</p> <p>b) Proposer un projet d'investissement conforme aux conclusions, s'il y a lieu.</p>	<p><i>Date : 30 décembre 2018</i></p> <p><i>Responsable : Directeur, Planification, perfectionnement et rendement</i></p>