

# Vérification du Programme national de recrutement

**Rapport final  
Avril 2010**

**Vérification interne**



Gendarmerie royale du Canada    Royal Canadian Mounted Police



## Table des matières

	Page
• Sommaire exécutif	3
• Contexte	4
• Objectifs et portée	5
• Méthode	6
• Conclusions	7
• Réponse de la gestion à la vérification du PNR	8
• Principales constatations et réponses de la gestion	9-16
• Aperçu par objectif de vérification	17-29

## Sommaire exécutif

L'un des plus grands défis de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) est d'attirer suffisamment d'employés qualifiés pour répondre aux besoins opérationnels actuels et prévus. Non seulement la GRC est soumise à une concurrence de plus en plus vive de la part d'autres services de police et secteurs pour l'accès à un bassin de candidats de moins en moins nombreux, mais aussi elle doit composer avec un taux élevé de départs à la retraite. Tel qu'on l'indique dans la stratégie de marketing et de communication de 2007-2008 du Programme national de recrutement (PNR), la GRC devra former près de 2 000 nouveaux cadets chaque année dès 2007-2008, et ce, pendant plusieurs années.

En juin 2005, le Comité de la vérification et de l'évaluation a approuvé la vérification du PNR dans le cadre du Plan d'évaluation et de vérification axé sur le risque pour la période d'avril 2005 à mars 2007. Cette vérification visait d'abord à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion du PNR, puis à évaluer les dossiers de postulants afin d'assurer l'efficacité du processus de recrutement de membres réguliers.

La planification de la vérification s'est terminée à la fin de mars 2008 et la phase d'examen, à la fin d'octobre 2008.

La vérification a permis de relever des faiblesses en ce qui avait trait au cadre de contrôle de la gestion. Les rôles, responsabilités, pouvoirs, obligations redditionnelles et objectifs n'étaient pas bien définis, communiqués ou compris. Les employés chargés de déterminer l'admissibilité des candidats ou de traiter les dossiers ne recevaient aucune formation structurée, à l'exception de celle sur le Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH).

Les bureaux régionaux de recrutement comptaient des employés de la fonction publique (e.f.p.) et des membres réguliers (m.r.). De nombreux postes étaient temporaires faute de financement permanent, et le taux de roulement était donc élevé. De plus, la classification des postes d'e.f.p. variait d'un coin à l'autre du pays, si bien que des personnes qui effectuaient le même travail touchaient une rémunération différente.

Dans la majorité des bureaux de recrutement visités, les installations étaient inadéquates. Les employés devaient souvent parler aux postulants au téléphone dans des bureaux ouverts ou partagés, alors qu'ils pouvaient discuter de questions de nature personnelle. Dans certaines régions, l'espace de rangement des dossiers était insuffisant.

En général, le traitement des dossiers des postulants était conforme à la politique. Le temps de traitement dépassait les délais cibles établis par le PNR, mais une amélioration a été constatée à la suite de la simplification du processus.

La vérification contient des recommandations visant la stratégie, la structure de gouvernance, la surveillance, les ressources humaines, la formation, les outils et les installations, ainsi que la communication. En tout, le rapport présente 15 recommandations et plans d'action de la gestion. De ces plans d'action, sept ont été mis en œuvre et les autres devraient l'être d'ici septembre 2010.

## Contexte

L'un des défis actuels de la GRC est d'attirer les employés les plus qualifiés dans un contexte de concurrence de plus en plus forte. Auparavant, la GRC avait peu de difficulté à intégrer de nouvelles recrues dans l'organisation grâce à sa réputation d'excellence et à son importance historique. Cependant, l'organisation est maintenant en concurrence avec d'autres services de police et d'autres choix de carrière pour l'accès à un bassin de candidats de moins en moins nombreux, et elle doit composer avec un taux élevé de départs à la retraite. Au moment de la vérification, on prévoyait qu'au cours des cinq à dix prochaines années, les services de police et bien d'autres secteurs seraient aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre. Tel qu'on l'indique dans la stratégie de marketing et de communication de 2007-2008 du PNR, l'attrition (y compris les départs à la retraite) était évaluée à plus de 700 membres en 2007-2008 et à environ 600 membres par année pour les quatre années suivantes. On s'attendait aussi à des hausses de 1 700 postes fédéraux et de plus de 2 500 postes contractuels dans l'effectif autorisé de la GRC au cours des cinq prochaines années.

On avait estimé que la GRC devait former près de 2 000 nouveaux cadets chaque année dès 2007-2008, et ce, pendant plusieurs années. Il lui faudrait ainsi jusqu'en 2010-2011 pour doter tous les postes vacants et nouvellement créés.

En 2004-2005, la GRC a amorcé la restructuration du Programme de recrutement. L'équipe chargée de cette initiative avait pour mandat d'examiner la façon dont la GRC attirait et recrutait de nouveaux policiers. Le 14 février 2006, on a approuvé la Stratégie nationale de recrutement de la GRC afin d'élaborer un programme de recrutement axé sur les besoins futurs de la GRC. Cet investissement s'est traduit par la création de 35 nouveaux postes aux échelons régional et divisionnaire et par l'ajout de 17 postes au centre de décision du PNR, qui en comptait jusque-là cinq. Ces nouvelles ressources ont porté le nombre total de postes du PNR à 240; au moment d'effectuer le travail de vérification sur le terrain, seuls 180 postes étaient dotés.

Le plan d'activités de la GRC de 2007-2008 relatif au recrutement a établi l'orientation globale du PNR au moyen d'objectifs opérationnels. Pour répondre à la demande accrue, le modèle de gestion a été modifié des quatre façons importantes suivantes : 1) Adoption d'une orientation et de normes nationales à toutes les étapes du processus de recrutement; 2) Accent et effort accrus sur le marketing; 3) Adoption d'un système régional de traitement des demandes des postulants; 4) Simplification de tout le processus de recrutement pour le faire passer d'un processus linéaire et séquentiel à un processus davantage simultané. À ce jour, les régions du Pacifique, du Nord-Ouest et du Centre ont toutes mis sur pied des bureaux régionaux de recrutement, tandis que la Région de l'Atlantique a conservé ses quatre bureaux divisionnaires de recrutement.

Les bureaux régionaux de recrutement comptent des m.r. et des e.f.p. Dans chaque région, il y a un officier responsable (off. resp.) des bureaux régionaux de recrutement (BRR) qui relève de l'agent régional des ressources humaines (ARH). Les BRR dépendent beaucoup d'employés civils temporaires (e.c.t.) pour assumer différentes fonctions, comme les entrevues de sélection des membres réguliers (ESMR), les tests polygraphiques préalables à l'emploi (TPPE) et les enquêtes sur le terrain. Comme on estime qu'il sera nécessaire de recruter au rythme actuel pendant quelques années seulement, bon nombre d'employés des BRR occupent des postes de durée déterminée, des postes permanents n'ayant pas été créés, et plusieurs m.r. affectés au recrutement sont des employés excédentaires.

En juin 2005, le Comité de la vérification et de l'évaluation a approuvé la vérification du PNR dans le cadre du Plan d'évaluation et de vérification axé sur le risque pour la période d'avril 2005 à mars 2007.

# Objectifs et portée

## Objectifs :

Voici les objectifs de la vérification :

1. fournir une assurance raisonnable que le cadre de contrôle de la gestion du Programme national de recrutement appuie les activités du programme de façon adéquate et efficace;
2. évaluer l'efficacité du traitement des dossiers des postulants.

## Portée :

La vérification a porté sur le cadre de contrôle de la gestion et a reposé sur l'examen des données pertinentes et des mécanismes de contrôle en place au moment du travail de vérification sur le terrain.

On a examiné le traitement des dossiers des postulants dans les régions du Pacifique, du Nord-Ouest et du Centre, ainsi que dans les divisions B et H de la Région de l'Atlantique. La Division L a été exclue parce que le nombre de demandes traitées était faible par rapport à celui des divisions B et H. La Division J a également été exclue, car c'est le bureau du Recrutement de la Région du Centre qui a traité ses dossiers jusqu'au 15 février 2008 pour réduire les arriérés. La vérification visait à déterminer les causes communes des retards et le degré d'uniformité dans le traitement des dossiers des postulants. Les dossiers ont été choisis parmi les demandes reçues après le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et toujours actives le 5 février 2008.

La vérification n'a pas porté sur le recrutement des membres civils ni sur l'efficacité des outils et des techniques de recrutement tels que l'ESMR, le questionnaire du TPPE, le TPPE et le Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE). Elle n'a pas non plus compris l'examen des documents de publicité et de marketing utilisés pour assurer un recrutement proactif.

## Méthode

- La mission de vérification a été planifiée et menée conformément aux normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.
- La phase de planification de la vérification a débuté en octobre 2007, tandis que le travail de vérification sur le terrain a commencé en mars 2008 et pris fin en octobre 2008. Diverses techniques d'examen ont été utilisées (entrevues, observations, visites sur place, examens de dossiers et de documents à l'appui et examens analytiques). Les critères de vérification étaient fondés sur la politique, les règles, les règlements et la législation applicables ainsi que sur le *Modèle de base pour le contrôle de la gestion* (ébauche) du Bureau du Contrôleur général, le *Cadre de responsabilisation de gestion* du Secrétariat du Conseil du Trésor et les critères de contrôle<sup>1</sup> de l'Institut canadien des comptables agréés.

Le tableau suivant définit certains termes employés dans le présent rapport de vérification :

<b>Généralement conforme</b>	Cote la plus élevée pouvant être attribuée relativement au degré de conformité.
<b>Adéquat</b>	Les mécanismes de contrôle sont adéquats si la gestion les a planifiés et organisés (conçus) de façon à fournir l'assurance raisonnable que ses risques ont été gérés efficacement et que ses objectifs seront atteints de manière efficiente et économique.
<b>Efficace</b>	Les mécanismes de contrôle sont efficaces s'ils produisent l'effet désiré.
<b>Efficient</b>	Les mécanismes de contrôle sont efficaces s'ils produisent l'effet désiré avec un minimum de gaspillage, de dépenses ou d'efforts inutiles.

<sup>1</sup> Cadre de contrôle de la gestion élaboré par l'Institut canadien des comptables agréés. Il s'applique aux contrôles internes qui doivent être établis au sein d'une organisation.



## Conclusions

- **Cadre de contrôle de la gestion**

Selon les critères examinés, la vérification a révélé que le cadre de contrôle de la gestion du PNR n'était pas adéquat. Plus précisément, les rôles, responsabilités, pouvoirs, obligations redditionnelles et objectifs n'étaient pas clairement définis. Aucune formation structurée n'était donnée sur la détermination de l'admissibilité ou le traitement des demandes. La dotation au recrutement n'était pas uniforme, les classifications variaient à l'échelle du pays et de nombreux postes étaient dotés à titre temporaire faute de financement permanent. On se retrouvait donc avec un taux de roulement élevé et de nombreux postes vacants.

- **Efficienc e du traitement des dossiers des postulants**

Le traitement des dossiers des postulants était généralement conforme à la politique. Les exceptions relevées étaient liées à l'ordre des étapes du processus et aux contacts mensuels avec les postulants. Le temps de traitement dépassait les délais cibles établis par le PNR, mais le processus a été simplifié au cours de la vérification (il est passé d'un processus linéaire et séquentiel à un processus davantage simultané, ce qui a permis de l'accélérer).

## Réponse de la gestion à la vérification du PNR

Le Programme national de recrutement continue de mettre au point, d'innover et d'améliorer la méthode de recrutement de la GRC. Nous ne cessons de nous adapter afin de relever efficacement le défi actuel de concilier la demande en ressources humaines de la GRC et l'offre de main-d'œuvre, et de maintenir cet équilibre au fil des ans. Les réussites du programme découlent d'un ensemble complexe de rôles et de responsabilités, allant d'activités régionales de recrutement de première ligne à diverses activités stratégiques nationales et différents comités directeurs des cadres supérieurs.

Depuis six ans, les activités de recrutement ont permis d'exaucer les aspirations de plus de 8 000 Canadiens qui ont participé au processus d'embauche de membres réguliers de la GRC et suivi la formation à la Division Dépôt – et le programme prévoit une demande importante au cours des cinq prochaines années. Sans perdre de vue ces réussites et ce défi, nous avons accepté les recommandations issues de la vérification et offert des réponses pour perpétuer l'héritage d'excellence établi par le Programme national de recrutement.

Tout au long de 2008-2009, une formation était offerte sans interruption à des troupes complètes de 32 cadets à la Division Dépôt. Tout porte à croire que les activités de recrutement permettront de maintenir cette tendance au cours du présent exercice et au-delà. Pour 2008-2009, le programme a excédé l'objectif visé en ce qui a trait au traitement des dossiers des postulants; environ 1 783 personnes ont été inscrites à la formation de membres réguliers. Pendant tout le processus de recrutement, les normes ont été respectées à un point tel que la Division Dépôt et les autres divisions ont dit être satisfaites du niveau de professionnalisme et du talent brut des nouveaux employés. Nous avons constamment dépassé les objectifs de l'équité en matière d'emploi, à l'exception de celui qui concerne les Canadiens autochtones, et nous cherchons des moyens innovateurs d'attirer ces derniers dans notre organisation.

De nombreuses initiatives ont été mises en œuvre avant et durant la vérification. Des exercices d'établissement des priorités ont été menés avec l'équipe de gestion du PNR pour que tous les gestionnaires soient au courant de leurs responsabilités et des résultats visés. Le processus d'assurance de la qualité se poursuit avec la détermination des enjeux; un guide d'examen de la gestion a été publié, un guide d'examen de la sécurité ministérielle visant à assurer la conformité à la politique a été élaboré, et une feuille de contrôle de la qualité du recrutement a été créée pour les régions. En ce qui concerne la formation, plusieurs cours sur les entrevues de sélection des membres réguliers ont été donnés au personnel du recrutement, un guide de l'enquêteur sur le terrain en est à l'étape de la rédaction finale et un manuel d'orientation pour les nouveaux recruteurs est sur le point d'être publié. Enfin, pour ce qui est du traitement des demandes, des exercices de « traitement en bloc » ou de « traitement accéléré » ont été effectués par chaque région et se poursuivront tant que les ressources le permettront.

Il reste beaucoup de pain sur la planche pour les employés du PNR, car nous souhaitons surpasser nos succès antérieurs malgré les défis de taille à surmonter. Tant dans la présente vérification que dans la réponse de la gestion, on reconnaît l'importance d'obtenir des directives claires de l'État-major supérieur (EMS) quant à une gouvernance partagée à l'échelle régionale et nationale au sein du PNR pour assurer la coopération et la coordination des efforts nécessaires pour propulser le programme vers de nouveaux sommets.



## Principales constatations et réponses de la gestion

Voici un résumé des principales constatations découlant de la vérification et fondées sur les résultats décrits dans la partie *Aperçu par objectif de vérification*. Pour chaque recommandation présentée, la gestion a fourni :

- un plan d'action pour donner suite à la recommandation;
- le responsable de l'exécution du plan d'action;
- la date limite pour l'exécution de ce plan.



## 1. Stratégie

### Observations et conséquences

Aucune stratégie en matière de ressources humaines (RH) n'est en place pour le PNR. Un plan d'activités portant sur les opérations existe, mais ne fournit pas de telle stratégie pour le PNR. Le PNR étant financé à titre de projet censé fonctionner au même niveau que pendant une certaine période, il dépend beaucoup d'e.f.p. nommés pour une période déterminée, de m.r. excédentaires et d'e.c.t. Le taux de roulement est donc élevé chez les e.f.p., toujours à la recherche d'un emploi permanent ailleurs, et chez les m.r., qui retournent à leur poste d'attache. La courbe d'apprentissage constante qui en résulte ralentit le processus de recrutement.

Même si aucun mandat officiel n'avait été formulé pour le PNR, ses employés s'entendaient sur ce en quoi il consistait. Le centre de décision avait établi une orientation et des objectifs stratégiques dans la Stratégie du PNR de la GRC du 14 février 2007, mais l'un des objectifs énoncés s'appliquait davantage au Secteur des RH en général qu'au PNR, et un autre était de nature opérationnelle. Des objectifs opérationnels avaient été établis pour le centre de décision et certaines activités de planification avaient été menées. À l'échelle régionale, certains objectifs opérationnels avaient été fixés de façon informelle. Toutefois, sans objectifs et plans bien établis et compris, il était difficile de déterminer les exigences à remplir, les risques et les possibilités à concilier, ainsi que les besoins et les désirs des intervenants.

Il n'existait aucun processus officiel de détermination et d'évaluation des risques internes ou externes à l'échelle nationale ou régionale. Ainsi, on pouvait ne pas cerner tous les risques ou on pouvait ne pas mettre en œuvre les stratégies d'atténuation nécessaires, ce qui exposait le PNR aux mêmes risques année après année.

### Recommandation

### Plan d'action/réponse de la gestion

Le dirigeant principal des Ressources humaines (DPRH) devrait s'assurer :

- a. qu'une stratégie en matière de RH qui s'arrime à celle de la GRC est en place pour le PNR;
- b. qu'un mandat clairement défini, appuyé par des objectifs stratégiques nationaux, est établi et communiqué, et que les risques liés à l'atteinte de ces objectifs sont connus et pris en compte.

Le DPRH, en collaboration avec les sous-commissaires régionaux (s.-comm.), devrait s'assurer :

- c. que la planification opérationnelle à l'appui des objectifs stratégiques est en place pour chaque région.

- a. Recommandation appuyée – Les Services de gestion des RH (SGRH) élaborent une stratégie globale en matière de RH à laquelle s'arrimera la stratégie actuelle du PNR. (*Off. resp. des SGRH - sept. 2010*)
- b. Recommandation appuyée – Un mandat pour le PNR, appuyé par des objectifs stratégiques nationaux, a été élaboré, communiqué et assorti de stratégies d'atténuation des risques. (*Directeur du PNR - terminé*)
- c. Recommandation appuyée – Le centre de décision du PNR à la DG a entrepris cette activité avec les bureaux régionaux de recrutement afin d'assurer la planification opérationnelle à l'appui des objectifs stratégiques du PNR. (*ARH régionaux - terminé*)



## 2. Structure de gouvernance

Observations et conséquences	
<p>Il existait un modèle de gouvernance pour le PNR, mais la structure organisationnelle n'était pas toujours claire. Les organigrammes du centre de décision et des bureaux de recrutement étaient désuets. Les employés des bureaux régionaux ne savaient pas toujours qui consulter au centre de décision pour obtenir des conseils au besoin.</p> <p>Les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles n'étaient pas bien définis, communiqués ou compris. Les structures hiérarchiques de recrutement avaient changé plusieurs fois au cours des dernières années, passant d'une structure divisionnaire avant l'établissement du PNR à une structure nationale, puis à une structure régionale, à l'exception de la Région de l'Atlantique, qui avait conservé une structure divisionnaire. Cela avait entraîné un conflit important entre les rôles, responsabilités et pouvoirs du centre de décision et ceux des gestionnaires régionaux, et entre les rôles, responsabilités et pouvoirs du DPRH et ceux des s.-comm. et des ARH régionaux. Certains rôles et responsabilités risquaient d'être négligés, des pouvoirs pouvaient ne pas être exercés de façon appropriée et il pouvait être difficile de remplir les obligations redditionnelles.</p>	
Recommandation	Plan d'action/réponse de la gestion
<p>Le DPRH, en collaboration avec les s.-comm. régionaux, devrait s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. que les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles des s.-comm., des ARH régionaux et du DPRH sont définis et communiqués;</li> <li>b. que les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles de tous les postes des bureaux régionaux de recrutement et du centre de décision sont définis et communiqués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recommandation appuyée – La définition des rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles des cadres supérieurs relèvera de l'EMS. <i>(DPRH - sept. 2010)</i>  Une politique de gouvernance conforme à l'orientation de l'EMS sera élaborée. <i>(Directeur du PNR – sept. 2010)</i></li> <li>b. Recommandation appuyée – Les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles liés à tous les postes du PNR refléteront l'orientation de l'EMS et seront communiqués. <i>(Directeur du PNR et ARH régionaux – sept. 2010)</i></li> </ul>



## 3. Surveillance

### Observations et conséquences

Les responsabilités du centre de décision en matière de surveillance du rendement n'ont jamais été établies. Celui-ci était chargé d'élaborer des politiques, des méthodes et des critères de sélection, mais n'avait pas le pouvoir de surveiller la conformité. Ainsi, il y a possibilité que les critères de sélection ne soient pas appliqués de façon uniforme à l'échelle du pays et qu'il existe des différences entre les systèmes de traitement, ce qui pourrait exposer la GRC à des plaintes ou à des litiges.

L'un des objectifs stratégiques du PNR consistait à établir un processus d'assurance de la qualité (AQ) pour tous les bureaux de recrutement et le centre de décision. Ce processus n'avait pas encore été établi.

On surveillait le rendement opérationnel à l'échelle régionale au moyen de mesures de contrôle conçues pour assurer la prise de décisions appropriées quant à l'admissibilité des candidats.

### Recommandation

Le DPRH devrait s'assurer :

- a. que les responsabilités du centre de décision en matière de surveillance sont définies et communiquées;
- b. qu'un processus d'assurance de la qualité pour le PNR est établi et communiqué.

### Plan d'action/réponse de la gestion

- a. Recommandation appuyée – Les responsabilités du centre de décision du PNR à la DG en matière de surveillance ont été définies et communiquées au moyen de la politique, de plans d'activités et du mandat de l'Équipe du leadership partagé. La surveillance du rendement incombe aux ARH et aux agents régionaux du recrutement (ARR). (*Directeur du PNR – terminé*)
- b. Recommandation appuyée – Le centre de décision du PNR à la DG a entrepris une activité d'AQ au sein d'un service fondée sur le Tableau de bord prospectif (TBP) et a terminé et publié un guide d'AQ pour tout le programme. La mise en œuvre d'un processus d'AQ suivra. (*Directeur du PNR et ARH régionaux – sept. 2010*)



## 4. Ressources humaines

### Observations et conséquences

Depuis sa création en février 2006, le PNR était financé à titre de projet de durée déterminée, plutôt qu'à titre de programme permanent des RH. Il n'existait donc pas de financement permanent pour bien des postes. Au centre de décision et dans certains bureaux de recrutement, de nombreux postes d'e.f.p. étaient dotés pour une période déterminée en raison d'une réticence à créer des postes permanents. On hésitait également à affecter des m.r. opérationnels à des tâches administratives liées au recrutement en raison de l'incidence que cela aurait sur les services de police de première ligne; plusieurs m.r. dans les bureaux de recrutement étaient des employés excédentaires. On comptait énormément sur des e.c.t. pour effectuer les ESMR, les TPPE et les enquêtes sur le terrain. L'absence de postes permanents avait déstabilisé les effectifs et entraîné un taux élevé de roulement, car les employés nommés pour une période déterminée apportaient avec eux leur formation et leur expérience lorsqu'ils trouvaient un poste permanent ailleurs.

Les niveaux de dotation des bureaux de recrutement étaient déterminés en fonction du nombre de cadets à recruter. On n'avait pas encore analysé les différentes tâches liées au processus afin de déterminer la catégorie d'employé appropriée. La pénurie d'employés ou l'utilisation de catégories d'employés inappropriées risquait de nuire à l'efficacité du processus de recrutement.

### Recommandation

- Le DPRH, en collaboration avec les s.-comm. régionaux, devrait s'assurer :
- a. que le PNR obtient un financement permanent suffisant pour appuyer les besoins en matière de recrutement, tels qu'établis dans la stratégie en matière de RH;
  - b. que les différentes fonctions liées au processus de recrutement sont examinées afin de déterminer la catégorie d'employé appropriée.

### Plan d'action/réponse de la gestion

- a. Recommandation appuyée – Une analyse de rentabilisation pour l'obtention d'un financement permanent sera présentée au Sous-comité des finances de l'EMS aux fins d'examen. (*Directeur du PNR – sept. 2010*)
- b. Recommandation appuyée – Les principales fonctions liées au processus de recrutement, comme les décisions d'admissibilité, ont été définies dans la politique de recrutement et relèvent du sous-officier. (*Directeur du PNR – terminé*)



## 5. Formation

Observations et conséquences	
<p>Il n'existait aucune norme nationale de formation pour le PNR. Des cours sur le recrutement proactif et le SIGRH étaient donnés, mais on n'offrait pas d'orientation officielle aux nouveaux employés ni de formation sur l'admissibilité ou le traitement des demandes. La formation était offerte de façon informelle et en cours d'emploi par le personnel des bureaux de recrutement. Il y avait donc un risque que les critères de sélection ne soient pas appliqués de façon uniforme à l'échelle du pays et que les méthodes de traitement varient d'une région à l'autre, ce qui pouvait exposer la GRC à des plaintes ou à des litiges.</p>	
Recommandation	Plan d'action/réponse de la gestion
<p>Le DPRH devrait s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. qu'une norme nationale de formation pour le PNR, portant notamment sur l'admissibilité et le traitement des demandes, est créée et mise en œuvre;</li> <li>b. qu'un manuel d'orientation sur le PNR est mis à la disposition des nouveaux employés du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recommandation appuyée – Apprentissage et Perfectionnement (AP), en collaboration avec les employés du PNR, élabore actuellement des normes de formation. (<i>Directeur du PNR – sept. 2010</i>)</li> <li>b. Recommandation appuyée – Le centre de décision du PNR à la DG a terminé le manuel d'orientation et tous les nouveaux employés peuvent y accéder en ligne. (<i>Directeur du PNR – terminé</i>)  À l'échelle locale, il incombe aux ARR de fournir une orientation à la politique et aux procédures régionales. (<i>ARR - sept. 2010</i>)</li> </ul>



## 6. Outils et installations

### Observations et conséquences

Les outils utilisés n'étaient pas adéquats. Le PNR n'avait pas de systèmes de recrutement et de test en ligne. Pour promouvoir la GRC en tant qu'employeur de choix, il est important de projeter l'image d'un service de police moderne et à la fine pointe de la technologie. Une partie de la population risque de ne pas songer à postuler un emploi à la GRC si celle-ci ne possède pas de système de recrutement en ligne.

Les locaux de nombreux bureaux de recrutement étaient inadéquats. Les employés étaient à l'étroit et partageaient parfois des locaux, voire des postes de travail modulaires conçus pour une seule personne. Certains bureaux n'avaient pas d'espaces privés où rencontrer des candidats ou leur parler au téléphone. Ces discussions étant souvent de nature personnelle, il y avait un risque de contrevenir à la législation relative à la protection de la vie privée.

L'espace de rangement des dossiers était aussi insuffisant. On trouvait dans certains lieux de travail des dossiers empilés sur les classeurs et sur les bureaux, ou rangés à différents endroits dans un immeuble. De plus, dans plusieurs bureaux, le personnel a soulevé des problèmes de qualité de l'air et d'éclairage : la GRC pouvait ainsi contrevenir à la Politique du gouvernement sur la sécurité, à la Politique de sécurité de la GRC, aux lignes directrices du Conseil du Trésor et à la partie II du *Code canadien du travail*.

### Recommandation

- a. Le DPRH, en collaboration avec s.-comm. régionaux, devrait s'assurer que les installations des bureaux régionaux de recrutement sont conformes aux politiques et aux lois applicables.
- b. Le DPRH, en collaboration avec le dirigeant principal de l'Information (DPI), devrait s'assurer que des systèmes de recrutement et de test en ligne sont développés et mis en œuvre.

### Plan d'action/réponse de la gestion

- a. Recommandation appuyée – Le DPRH continuera de travailler avec ses partenaires régionaux afin d'assurer la mise en place d'installations adéquates. Le PNR surveille continuellement les besoins régionaux par l'intermédiaire des ARR. (*DPRH et ARR - terminé*)
- b. Recommandation appuyée – Ces initiatives sont en cours.  
**Recrutement en ligne** : Le DPI doit migrer le CIGRH vers la nouvelle version (8.9) (nécessaire pour la mise en œuvre du recrutement en ligne) (*DPI – mai 2010*) Une fois la migration terminée, le PNR pourra aller de l'avant avec le recrutement en ligne. (*Directeur du PNR – sept. 2010*)  
**Tests en ligne** : Le processus d'approvisionnement pour la personnalisation du logiciel de test en ligne se poursuit. Projet pilote prévu au printemps 2010. (*AP – printemps 2010*) Une fois terminé, le PNR pourra aller de l'avant avec les tests en ligne. (*Directeur du PNR – sept. 2010*)



## 7. Communication

### Observations et conséquences

La communication entre les bureaux régionaux de recrutement et les postulants n'était pas toujours efficace. La politique exige que l'on contacte les postulants au moins tous les 30 jours tout au long du processus; toutefois, la notion de « contact » n'était pas bien comprise. Dans certains bureaux de recrutement, le contact mensuel entre les partenaires internes et les postulants était considéré insuffisant. Dans la Région du Centre, les postulants peuvent composer un numéro 1-877 s'ils ont des questions ou des préoccupations. Cependant, si le préposé n'est pas en mesure de répondre à une question, il envoie un message à un employé du bureau de recrutement, qui communique ensuite avec le postulant, ce qui peut retarder le processus. Le centre de décision a actualisé la politique afin de clarifier la notion de « contact » auprès des postulants.

Les lettres-types envoyées aux postulants variaient d'une région à l'autre. Même s'il s'agissait de modèles de lettres du SIGRH, les services modifiaient souvent ces lettres en fonction de leur situation. Des examens des dossiers ont révélé que ces lettres contenaient parfois des renseignements inexacts, voire contradictoires.

L'insuffisance des communications avec les postulants peut nuire à la rapidité du traitement des dossiers. Si l'on ne reste pas en contact avec les postulants tout au long du processus, ces derniers pourraient être frustrés ou avoir l'impression que leur candidature n'est pas valorisée, et retirer leur demande.

### Recommandation

- Le directeur du PNR, en collaboration avec les off. resp. des bureaux régionaux de recrutement, devrait s'assurer :
- que les lettres-types sont normalisées à l'échelle du pays et contiennent des renseignements exacts;
  - que des efforts sont faits pour s'assurer que le personnel du recrutement comprend ce qui est attendu de lui en ce qui concerne les contacts mensuels avec les postulants.

### Plan d'action/réponse de la gestion

- Recommandation appuyée – Le centre de décision du PNR à la DG a mis à jour les lettres-types du SIGRH. (*Directeur du PNR - terminé*)
- Recommandation appuyée – La politique concernant les contacts avec les postulants a été publiée, et le centre de décision du PNR à la DG travaille avec les ARR pour en assurer la communication et le respect. (*Directeur du PNR - terminé*)

## Aperçu par objectif de vérification

Le tableau suivant illustre les résultats de la vérification interne. Les différents objectifs et les critères correspondants y sont présentés, avec notre opinion du niveau d'exposition au risque qui leur est associé et une évaluation à l'appui de cette opinion.

Les critères de vérification utilisés pour évaluer l'exposition au risque se fondent sur un certain nombre de cadres de contrôle et de gouvernance, dont le Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor, les critères de contrôle de l'ICCA et les politiques et règlements applicables.

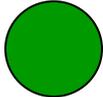
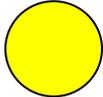
La cote de risque (E, M, F) repose sur le degré d'exposition au risque. Elle correspond à la mesure dans laquelle nous estimons que l'exposition au risque peut influencer sur l'atteinte des objectifs de la GRC et indique la priorité que la gestion devrait accorder aux recommandations.

	Exposition/priorité élevée
	Exposition/priorité moyenne
	Exposition/priorité faible

L'évaluation résume les constatations découlant de la vérification, selon les preuves factuelles recueillies et analysées. Les enjeux et les thèmes à retenir, les éventuelles causes et conséquences des problèmes relevés, les initiatives de la gestion et les recommandations des vérificateurs fondés sur cette évaluation sont résumés dans la partie « Principales constatations ».

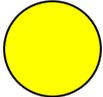


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion</b>		
<p><b>Le PNR a clairement défini des objectifs stratégiques conformes à son mandat et les a communiqués.</b></p> <p><b>(Stratégie)</b></p>		<p>Le PNR n'avait pas de mandat écrit; cependant, tous les employés interviewés ont affirmé comprendre que le mandat était de recruter le nombre de cadets requis.</p> <p>Une orientation et des objectifs stratégiques conformes à ce mandat avaient été établis; toutefois, l'un des objectifs énoncés s'appliquait davantage au Secteur des RH en général qu'au PNR et un autre était de nature opérationnelle. Aucun des employés interviewés n'était en mesure d'énoncer tous les objectifs stratégiques, mais tous savaient qu'ils étaient affichés sur InfoWeb.</p>
<p><b>Le PNR a établi des objectifs et des plans opérationnels pour faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques.</b></p> <p><b>(Stratégie)</b></p>		<p>Le centre de décision avait établi certains objectifs opérationnels et certaines activités de planification avaient été menées, mais aucun plan opérationnel global n'avait été créé.</p> <p>Des objectifs opérationnels au sein des services avaient été établis par les bureaux de recrutement. Ces objectifs variaient dans une certaine mesure d'une région à l'autre, mais la majorité visait l'amélioration des délais de traitement des demandes et ciblait différents groupes (p. ex. femmes, minorités visibles) en vue d'activités proactives de recrutement.</p> <p>Sans objectifs et plans bien établis et compris, il était difficile de déterminer les exigences à remplir, les risques et les possibilités à concilier, ainsi que les besoins et les désirs des intervenants.</p>

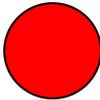


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Le PNR a établi un processus de gestion du changement.</b></p> <p><b>(Gouvernance)</b></p>		<p>Il n'existait aucun processus officiel pour déceler les changements possibles ou nécessaires.</p> <p>En raison de l'expansion rapide du PNR, il avait fallu apporter des changements pour rationaliser le traitement des demandes. Les employés des bureaux régionaux de recrutement avaient cerné des possibilités de changement et en avaient fait part aux gestionnaires de leur service lors de réunions ordinaires ou de façon ponctuelle. Ces renseignements pouvaient être transmis directement à d'autres bureaux de recrutement ou au centre de décision par courriel, par téléphone ou lors de réunions de planification des activités (RPA).</p> <p>Les initiatives du centre de décision en matière de changement étaient généralement communiquées par courriel et à l'occasion des RPA et des téléconférences ordinaires entre les ARR.</p> <p>Les bureaux régionaux de recrutement avaient parfois amorcé des changements à l'échelle locale, et ces changements n'étaient pas toujours communiqués rapidement au centre de décision.</p> <p>Les motifs d'approbation ou de rejet des changements proposés n'étaient pas toujours documentés ou communiqués. Les changements avaient été mis en œuvre très rapidement, sans qu'on prenne le temps d'en surveiller la mise en œuvre ou d'en évaluer l'incidence sur le reste du processus.</p> <p>Les changements entrepris par des partenaires internes étaient parfois communiqués directement aux bureaux de recrutement plutôt qu'au centre de décision; il était donc difficile pour le centre de décision d'en évaluer l'incidence ou d'en surveiller la mise en œuvre.</p>

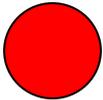


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Les obligations redditionnelles du PNR à l'appui des initiatives conjointes sont officiellement définies.</b></p> <p><b>(Gouvernance)</b></p>		<p>Des initiatives relevant du Tableau de bord prospectif et portant sur les niveaux de service étaient en place, mais il n'y avait aucun mandat ni document équivalent pour les partenariats internes.</p> <p>Ces partenariats étaient gérés à l'échelle régionale par contacts personnels avec les employés de ces services.</p> <p>À l'échelle nationale, le centre de décision du PNR entretenait des rapports non officiels avec les autres centres de décision.</p> <p>Des protocoles d'entente (PE) avaient été conclus avec des partenaires externes (p. ex. Service Canada, Défense nationale). Toutefois, ces PE n'entraient pas dans la portée de la présente vérification.</p> <p>Sans rôles, responsabilités, pouvoirs ou obligations redditionnelles clairement définis, certains rôles et responsabilités risquaient d'être négligés, et des personnes n'ayant pas les pouvoirs nécessaires pouvaient prendre des décisions. De plus, il n'y avait aucun mécanisme clairement défini pour régler les conflits pouvant survenir entre le PNR et des partenaires internes.</p>

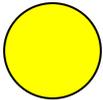


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>La gestion cerne et évalue les risques susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs.</b> <b>(Stratégie)</b></p>		<p>Il n'existait aucun processus officiel de détermination et d'évaluation des risques internes ou externes à l'échelle nationale ou régionale.</p> <p>Les risques repérés par le personnel du recrutement étaient signalés aux superviseurs, qui les communiquaient aux ARR pour qu'ils les portent à l'attention du centre de décision.</p> <p>Il n'existait pas non plus de mécanisme officiel pour assurer le suivi des risques soulevés et des stratégies d'atténuation, mais ces risques et stratégies étaient tous consignés dans les procès-verbaux des réunions.</p> <p>Les risques recensés dans les documents de planification des activités pour 2006-2007 et 2007-2008 et dans l'analyse de rentabilisation de 2008-2009 étaient les mêmes, ce qui témoigne de faiblesses dans le processus d'analyse des risques ou de l'inefficacité des stratégies d'atténuation.</p> <p>La Section de planification des activités du PNR effectue régulièrement des analyses informelles des FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces), ce qui lui permet de comparer la stratégie de recrutement de la GRC à celle d'autres services de police et de mieux repérer les risques potentiels.</p>

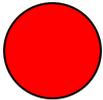


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Les politiques visent à favoriser l'atteinte des objectifs et la gestion des risques.</b></p> <p><b>(Gouvernance)</b></p>		<p>Le PNR a publié sa nouvelle politique en mai 2008. Celle-ci avait été rédigée à la fin de 2007, puis présentée aux bureaux régionaux de recrutement aux fins de mise en œuvre en novembre 2007. Certains aspects de la politique (p. ex. traitement des divulgations d'intérêt public) étaient encore en voie d'élaboration au moment du travail de vérification sur le terrain.</p> <p>Les bureaux régionaux de recrutement se conformaient généralement à la politique du PNR, sauf pour l'exigence de communiquer avec le postulant tous les 30 jours, la notion de « contact » n'étant pas clairement définie dans la politique. Dans certains cas, laisser un message vocal était considéré comme un contact avec le postulant. Des mises à jour de la politique ont permis de mieux définir la notion de « contact ». De plus, pour accélérer le traitement des dossiers des postulants, plusieurs étapes du processus sont entreprises simultanément. Il arrive parfois que le TPPE soit administré avant l'ESMR. Dans certaines régions, on demande aux postulants d'effectuer le TAPE en moins de 4 minutes 20 secondes, plutôt qu'en moins de 4 minutes 45 secondes conformément à la politique, afin d'assurer leur réussite à la Division Dépôt.</p> <p>Les mises à jour de la politique du PNR étaient communiquées sur une base ad hoc, en général par courriel ou lors de téléconférences ordinaires entre les gestionnaires du PNR et les ARR.</p> <p>Les modifications apportées à la politique par des partenaires internes n'étaient pas toujours élaborées en consultation avec le centre de décision du PNR, ni communiquées efficacement. Par exemple, une modification concernant le calendrier des TPPE a eu une incidence sur la rapidité du processus de recrutement, et un avis a été envoyé directement aux employés chargés d'établir le calendrier des TPPE et aux polygraphistes plutôt qu'aux ARR.</p>



## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Une structure organisationnelle claire et efficace est établie et documentée, et prévoit des voies de communication et de rétroaction ouvertes et efficaces.</b></p> <p><b>(Gouvernance)</b></p>		<p>La structure organisationnelle du PNR n'était pas toujours claire. Le centre de décision et les bureaux de recrutement avaient des organigrammes, mais ceux-ci faisaient l'objet d'une mise à jour au moment du travail de vérification sur le terrain. L'expansion rapide du PNR avait entraîné la création de nouveaux postes, la reclassification des postes existants et une grande dépendance à l'égard d'e.f.p. nommés pour une période déterminée, de m.r. excédentaires et d'e.c.t., dont bon nombre n'apparaissaient pas sur les organigrammes. En moins de trois ans, on était passé d'un programme divisionnaire à un programme national, puis régional.</p> <p>Les ARR étaient au courant de leur lien hiérarchique direct avec les ARH et de leur lien fonctionnel avec le directeur du PNR.</p> <p>Les employés des bureaux régionaux de recrutement connaissaient les structures hiérarchiques de leur bureau, mais ne savaient pas toujours qui consulter au centre de décision pour obtenir des conseils au besoin. Certaines exceptions ont été notées; p. ex. les employés interviewés pouvaient facilement nommer une personne-ressource pour les questions liées au SIGRH.</p> <p>Au niveau des services, certains croyaient que le centre de décision ne tenait pas toujours compte des commentaires reçus au moment de prendre des décisions. Selon le personnel du centre de décision, l'information fournie aux ARR n'était pas toujours communiquée à l'ensemble du personnel du recrutement.</p> <p>Des partenaires internes ont affirmé que même s'ils ne connaissent pas nécessairement la structure organisationnelle des bureaux de recrutement, ils étaient en mesure d'identifier des personnes-ressources.</p>



## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont définis et communiqués.</b></p> <p><b>(Gouvernance)</b></p>		<p>Les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles des bureaux régionaux de recrutement et du centre de décision n'étaient pas clairement définis ou communiqués.</p> <p>Dans le <i>Manuel de la gestion des carrières</i>, on trouvait une seule description de travail par grade pour les postes de m.r., que le titulaire soit chargé du recrutement proactif ou de la détermination de l'admissibilité. Ces descriptions étaient génériques et ne détaillaient pas les responsabilités. Malgré cela, tous les sous-officiers interviewés pensaient bien comprendre leurs rôles et responsabilités.</p> <p>Des descriptions de travail existaient pour les ARR, l'off. resp. de la Promotion des MR et MC et de la Planification des activités et l'off. resp. de la Politique et des Processus de recrutement, et décrivaient le travail et les responsabilités. Il existait également une description de travail pour le directeur du PNR, mais elle était désuète et ne reflétait plus les obligations redditionnelles liées au poste depuis la régionalisation de la structure hiérarchique du PNR.</p> <p>Chaque bureau régional de recrutement possédait des descriptions de travail pour les postes d'e.f.p. Celles-ci fournissaient des détails sur les rôles et les responsabilités, mais devaient tout de même être actualisées compte tenu des modifications apportées au processus et de l'expansion des bureaux de recrutement.</p> <p>Les ARR et les s.-off. resp. des bureaux régionaux de recrutement comprenaient bien de leurs pouvoirs relativement au processus de recrutement.</p> <p>Les responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles du centre de décision et des partenaires internes n'étaient pas clairs. Dans le <i>Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC</i>, la recommandation 44 – Rôles et responsabilités de la Direction générale – aborde cette question de façon plus générale pour l'ensemble de la GRC.</p>

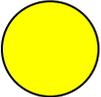


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>La planification et l'affectation des ressources tiennent compte de l'information sur les risques et le rendement du programme.</b> (Stratégie et gouvernance)</p> <p><b>La gestion a établi des mesures de rendement appropriées en lien avec les objectifs.</b> (Stratégie)</p> <p><b>La gestion surveille le rendement réel en fonction des résultats attendus et apporte des correctifs selon les besoins.</b> (Contrôle)</p>		<p>Les activités de planification ne comprenaient pas de processus officiel de détermination et d'évaluation des risques. Les risques étaient recensés dans l'analyse de rentabilisation de 2008-2009, mais n'étaient pas liés aux objectifs stratégiques.</p> <p>Les hypothèses sur lesquelles l'affectation des ressources était fondée (p. ex. taux d'attrition dans le processus de recrutement) n'avaient pas été vérifiées. Selon le personnel et la gestion des bureaux de recrutement, ces hypothèses n'étaient plus valides.</p> <p>Seules mesures du rendement utilisées : nombre d'exposés sur les carrières présentés, nombre de tests d'aptitude au travail policier de la GRC (TATPG) administrés et nombre de cadets inscrits à la Division Dépôt. Ces mesures ne tenaient pas compte du travail ni des ressources requis pour traiter les dossiers des postulants non reçus et risquaient donc de ne pas suffire pour prédire les ressources nécessaires dans l'avenir.</p> <p>Les principaux objectifs du personnel des bureaux de recrutement étaient de recruter suffisamment de cadets et de traiter les demandes le plus rapidement possible. Le nombre de cadets à recruter était la seule mesure du rendement appliquée régulièrement. Dans le SIGRH, on trouve des données sur le temps moyen consacré à chaque étape du processus.</p> <p>Il n'existait aucun outil pour calculer le temps à allouer à chaque tâche du processus de recrutement. Le SIGRH donne le nombre de jours total pendant lesquels une demande est en cours de traitement et le nombre de jours écoulés entre le début et la fin d'une étape donnée, mais il n'existe aucun système permettant de mesurer le temps nécessaire pour chaque tâche. Par exemple, le SIGRH peut indiquer qu'un dossier a passé 30 jours à l'étape de l'ESMR, alors qu'il ne faut en réalité que quelques heures pour effectuer l'ESMR. Au moment du travail de vérification sur le terrain, le bureau de recrutement de la Région du Pacifique avait commencé à calculer manuellement le temps pris pour s'acquitter des différentes étapes du processus.</p> <p>La mise sur pied d'un système d'assurance de la qualité pour le PNR était l'un des objectifs du centre de décision, mais ce système n'était pas en place au moment de la vérification.</p>

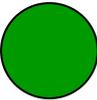


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>On tient compte des besoins actuels et futurs du PNR dans le processus de recrutement, d'embauche et de maintien de l'effectif.</b></p> <p><b>(Ressources humaines et stratégie)</b></p>		<p>Il n'existait aucune stratégie globale en matière de RH pour le PNR. Les besoins en RH des bureaux régionaux de recrutement étaient fondés sur le nombre de cadets à recruter, et on s'attendait à ce que ce nombre demeure élevé pendant plusieurs années. Dans une large mesure, le PNR était financé à titre de projet de durée déterminée; on ne disposait donc pas de financement permanent pour de nombreux postes du centre de décision.</p> <p>Les bureaux de recrutement comptent des m.r., des e.f.p. et des e.c.t. Dans certaines régions, on hésitait à affecter des membres opérationnels à des tâches administratives liées au recrutement à cause de l'incidence que cela aurait sur les services de police de première ligne. Certains m.r. des bureaux étaient des employés excédentaires.</p> <p>La majorité des e.c.t. étaient des policiers à la retraite engagés à contrat pour effectuer des ESMR, des enquêtes sur le terrain ou des TPPE. On faisait appel à eux en raison du nombre insuffisant de m.r., surtout dans les régions éloignées.</p> <p>Bien des postes d'e.f.p. étaient dotés pour une période déterminée. Le PNR devant être progressivement éliminé, certaines régions étaient réticentes à créer des postes permanents. Cette réticence a déstabilisé les effectifs et entraîne un taux élevé de roulement, car les employés nommés pour une période déterminée apportent avec eux leur formation et leur expérience lorsqu'ils trouvent un emploi permanent ailleurs.</p> <p>La classification des postes d'e.f.p. variait d'un coin à l'autre du pays. De nombreux e.f.p. affectés au PNR ont signalé avoir plus de responsabilités que ce que prévoyait la classification de leur poste, ou des responsabilités différentes de celles du personnel d'autres bureaux de recrutement. Les e.f.p. permanents ont aussi de très bonnes chances d'avancement dans d'autres secteurs de la GRC ou d'autres ministères fédéraux.</p>

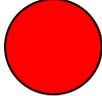


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>On tient compte des besoins actuels et futurs du PNR dans le processus de recrutement, d'embauche et de maintien de l'effectif. (suite)</b></p>		<p>Les catégories d'employés dans les bureaux de recrutement variaient d'une région à l'autre. Dans certaines régions, des tâches étaient assignées à des e.c.t., tandis que dans d'autres, on s'efforçait de les assigner à des m.r. Des tâches assumées par des e.f.p. dans certains bureaux étaient effectuées par des m.r. dans d'autres. Comme de nombreuses fonctions liées au recrutement étaient de nature administrative, certaines régions estimaient préférable qu'elles soient accomplies par des e.f.p. ou des e.c.t. On n'avait pas analysé les différentes tâches du processus pour déterminer la catégorie d'employé appropriée ou si ces tâches pouvaient être confiées à des e.c.t. ou à des fournisseurs de services contractuels.</p>
<p><b>Le programme a établi un système d'évaluation du rendement des employés.</b></p> <p><b>(Ressources humaines)</b></p>		<p>Le PNR respecte généralement son obligation d'évaluer annuellement le rendement des m.r. Même si la politique de la GRC et de la fonction publique ne l'exigeaient pas pour les e.f.p., ces derniers étaient nombreux à avoir obtenu des évaluations annuelles.</p> <p>Il n'existait aucune norme sur les niveaux de service pour le PNR. Des attentes informelles en matière de rendement étaient toutefois en place pour le personnel chargé du traitement des dossiers des postulants. Les employés interviewés savaient qu'ils étaient censés traiter les demandes le plus rapidement possible tout en respectant les critères de sélection.</p> <p>La majorité des employés du PNR avaient un plan individuel d'apprentissage, mais celui-ci n'était pas toujours lié à leur évaluation du rendement. Par ailleurs, ils avaient rarement la chance de suivre la formation demandée, même si elle avait été approuvée, en raison de leur lourde charge de travail. Les employés hésitaient à prendre des congés, car ils savaient que leur absence aurait une incidence négative sur la rapidité du processus de recrutement et sur la charge de travail de leurs collègues.</p>

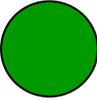


## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 1 - Cadre de contrôle de la gestion (suite)</b>		
<p><b>Le PNR offre aux employés la formation, les outils, les installations, le matériel et l'information nécessaires pour exercer leurs fonctions.</b></p> <p><b>(Ressources humaines)</b></p>		<p>Il n'existait aucune norme nationale de formation pour le PNR. Un cours sur le recrutement proactif était offert, mais aucune formation n'était donnée sur les fonctions liées à l'admissibilité ou au traitement des demandes, à l'exception de la formation pour les utilisateurs du SIGRH.</p> <p>La plupart du temps, la formation était offerte de façon informelle et en cours d'emploi, et consistait en du mentorat. Certains bureaux de recrutement avaient rédigé des guides sur des fonctions particulières.</p> <p>Un exercice « Combler l'écart » avait été mené dans les régions du Pacifique, du Nord-Ouest et du Centre, et on avait publié un rapport à ce sujet en avril 2008. Cet exercice avait fait ressortir la nécessité d'offrir une formation dans le domaine de l'admissibilité et d'élaborer un programme d'orientation pour le PNR.</p> <p>Le centre de décision avait entrepris la rédaction du guide d'orientation du PNR; cependant, à la lumière des commentaires des bureaux de recrutement, il avait déterminé qu'il lui fallait remanier le guide en profondeur.</p> <p>Les outils utilisés n'étaient pas adéquats. Aucun système de gestion électronique des dossiers n'était en place. La version du SIGRH utilisée n'était qu'une base de données et n'offrait pas de capacité de gestion des dossiers. Le PNR n'avait pas non plus de systèmes de recrutement et de test en ligne.</p> <p>Les lettres-typées envoyées aux postulants variaient d'une région à l'autre. Des examens des dossiers ont révélé que bon nombre de ces lettres contenaient des erreurs et des renseignements ambigus, voire contradictoires.</p> <p>Dans la majorité des bureaux de recrutement, les installations étaient inadéquates. Les employés étaient à l'étroit, manquaient d'intimité pour communiquer par téléphone avec les postulants ou les rencontrer en personne et étaient répartis dans différents secteurs, parfois même dans différents immeubles. Ils ont également soulevé des problèmes de qualité de l'air et d'éclairage. Enfin, l'espace de rangement étant limité : on trouvait des dossiers empilés sur les classeurs et partout où il y avait de l'espace.</p>



## Aperçu par objectif de vérification (suite)

Critères	Exposition au risque	Évaluation
<b>Objectif 2 – Traitement des dossiers des postulants</b>		
<p><b>Le traitement des dossiers des postulants est effectué rapidement et de façon uniforme à l'échelle nationale.</b></p> <p><b>Un contact régulier avec le postulant est maintenu.</b></p> <p><b>(Opérations)</b></p>		<p>Des examens des dossiers ont été effectués en mars et en avril 2008. À l'époque, le temps de traitement des dossiers dépassait les délais cibles établis par le PNR pour de nombreuses étapes du processus, notamment à cause des postulants qui retardaient le processus, de la rotation du personnel et de la pénurie d'employés.</p> <p>Tout le processus a été simplifié de façon à pouvoir effectuer de nombreuses étapes simultanément plutôt qu'une à la suite de l'autre, comme dans le passé. La politique a été modifiée pour permettre une flexibilité accrue quant à l'ordre des étapes, mais certaines d'entre elles doivent continuer de suivre un certain ordre. Par exemple, le TPPE doit venir après l'ESMR. Il est arrivé que la politique n'ait pas été respectée et que le TPPE soit effectué avant l'ESMR.</p> <p>Chaque bureau de recrutement utilisait un système parallèle élaboré localement (en général, des tableurs électroniques) pour mieux gérer ses dossiers. De plus, le personnel suivait des processus mis au point à l'échelle locale pour traiter des questions régionales.</p> <p>Les bureaux de recrutement se conformaient généralement à la politique pour ce qui était de l'exigence de communiquer mensuellement avec le postulant; cependant, les contacts n'étaient pas toujours bien consignés dans les dossiers. De plus, il existait une certaine ambiguïté quant à la notion de « contact »; dans certains cas, un message vocal était considéré comme un contact.</p> <p>Des incohérences ont été relevées dans la façon d'entrer les données dans le SIGRH, notamment en ce qui concernait les postulants qui réintégraient le processus. Certaines régions inscrivait une nouvelle date de demande, tandis que d'autres utilisaient la date originale, ce qui donnait l'impression que le délai de traitement était beaucoup plus long qu'en réalité.</p> <p>De nombreuses mesures de contrôle étaient en place dans les bureaux régionaux de recrutement pour assurer la conformité aux critères d'admissibilité dans le traitement des demandes.</p>