2000-714

Rapport final - version Internet

Vérification de l'efficience et de l'efficacité du processus de dotation

2001-12-04

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Public Works and Government Services Canada

Vérification et Examen

Audit and Review

Canada

Table des matières

Sommaire 1
1 Introduction 8
1.1 Autorisation du projet 8
1.2 Objectifs 8
1.3 Portée 8
1.4 Contexte 9
2 Questions examinées 10
2.1 Rôles et responsabilités en matière de gestion des RH 10
2.2 Application des politiques, des directives et des pouvoirs de délégation 10
2.3 Délégation des pouvoirs de dotation de la CFP 11
2.4 Stratégies de planification des ressources humaines 11
3 Constatations, conclusions et recommandations 12
3.1 Rôles et responsabilités en matière de gestion des ressources humaines 12
3.1.1 Capacité de la DGRH 12
3.1.2 Décisions clés 13
3.1.3 Effort de la DGRH 14
3.1.4 Connaissances des gestionnaires concernant le processus de dotation 14
3.2 Résultats des tests portant sur les 43 dossiers de dotation 15
3.2.1 Énoncés de qualités et avis de concours 15
3.2.2 Autorisations en matière de priorités 16
3.2.3 Exigences linguistiques 16
3.2.4 Listes d'admissibilité 16
3.2.5 Conséquences des mesures de dotation 17
3.2.6 Demandes de service en personnel 17
3.2.7 Documentation relative aux autorisations en matière de priorités 18
3.2.8 Présélection et sélection des candidats 18
3.2.9 Résultats du processus de sélection 19
3.2.10 Vérification des niveaux d'autorisation de sécurité 20
3.2.11 Renseignements en matière de sécurité du SGRH 21
3.3 Délai entre l'établissement de l'énoncé de qualités et l'établissement du rapport du comité de sélection 21
3.4 Programme de délégation de pouvoirs de dotation de la CFP 23
3.4.1 Respect des « valeurs s'appliquant aux résultats » et des « valeurs s'appliquant au processus » 23
3.4.2 Indicateurs de rendement du Ministère pour la CFP 26
3.5 Méthodes de planification des ressources humaines 26
Annexe A 30

Sommaire

Autorisation du projet

La présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen, dans le cadre du Plan annuel 2000-2001 de la Direction générale de la vérification et de l'examen[1].

Objectifs

Évaluer l'efficience et l'efficacité de la fonction de dotation à l'appui des éléments suivants :

- le cadre de délégation des pouvoirs de dotation, les valeurs et les responsabilités en matière de gestion de la Commission de la fonction publique (CFP);
- les objectifs opérationnels du Ministère;
- l'atteinte des résultats en matière de rendement.

Portée

La présente vérification a porté entre autres sur la fonction de dotation à l'administration centrale, plus précisément sur ce qui suit :

- les rôles et les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (RH) aux Services immobiliers (SI), aux Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) et au Service opérationnel au gouvernement (SOG);
- l'application des politiques, des directives et de la délégation des pouvoirs de dotation;
- la mise en oeuvre de l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation entre le SM et la CFP, plus particulièrement ce qui suit :
    - le respect des valeurs s'appliquent aux résultats (compétence, représentativité, intégrité) et des valeurs s'appliquent aux processus (justes, équitables et transparentes) dans le cadre du processus de dotation;
    - l'établissement de méthodes pour mesurer et gérer le rendement conformément à cette délégation de pouvoirs.
- la mise en oeuvre de stratégies de ressources humaines (RH) en vue de répondre aux besoins en matière de dotation qui sont définis dans les plans d'affaires du Ministère.

Les mesures de dotation traitées au cours des exercices 1999-2000 et 2000-2001 étaient incluses dans la vérification.

[1] Ce projet a été réalisé conformément aux lignes directrices de la politique d'examen et de vérification interne du Conseil du Trésor qui était en vigueur jusqu'au 31 mars 2001.

Les éléments suivants étaient exclus de la vérification:

- le Programme de réaménagement des effectifs;
- le Programme d'équité en matière d'emploi;
- le Programme des langues officielles;
- la Stratégie en matière d'aide temporaire;
- les services à la haute direction.

Contexte

Les années qui ont précédé le changement de millénaire ont été des années de renouvellement à la fonction publique fédérale. Dans le but d'atteindre son objectif consistant à trouver des moyens pratiques de veiller à ce que la fonction publique du XXIe siècle soit professionnelle, intègre et représentative, la CFP a réexaminé sa façon de faire.

Divers projets ont été mis en oeuvre dans le cadre du « renouvellement » de la fonction publique, notamment La Relève, initiative qui a été suivie par d'autres mesures de recrutement et programmes de perfectionnement de la CFP. L'objectif poursuivi était de faire en sorte que la gestion des RH soit plus efficace et plus efficiente, afin de mieux servir la population canadienne.

Au début de 1998, dans le cadre du projet de réforme de la dotation, la CFP a délégué davantage de pouvoirs de dotation à tous les sous-ministres. Elle a élaboré un cadre de responsabilisation, qui décrivait les valeurs propres au système de dotation et les responsabilités que les gestionnaires, les ministères et elle-même devaient assumer relativement à ce système. La CFP a également élaboré, en collaboration avec les ministères, une entente sur mesure qui précisait les indicateurs qu'ils devaient utiliser pour mesurer si les activités de dotation au sein de leur organisation respectaient le principe du mérite ainsi que les valeurs établies à l'échelle de la fonction publique, soit la justice, l'équité et la transparence.

En mai 1997, le sous-ministre (SM) de TPSGC, par l'entremise de la Directive 046, Subdélégation des pouvoirs en matière de dotation, a subdélégué des pouvoirs de dotation aux gestionnaires du Ministère et de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) [cette directive remplaçait toute autre subdélégation de pouvoirs de dotation aux deux ministères qui ont été regroupés pour former TPSGC, soit Travaux publics Canada et Approvisionnements et Services Canada]. Ces pouvoirs ont été révisés en avril 2000, conformément à la Directive du SM 045, Délégation de pouvoirs en matière de ressources humaines à TPSGC.

Le directeur des Services d'apprentissage et de renouvellement, DGRH de TPSGC est chargé d'élaborer des politiques, des stratégies et des systèmes dans le cadre d'un programme complet de délégation de pouvoirs de dotation, afin de répondre aux impératifs des stratégies opérationnelles et aux besoins en matière de renouvellement.

Principales constatations

1.0 Les rôles et les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines doivent être clairement définis et bien appuyés.

- À l'heure actuelle, la DGRH n'est pas en mesure de fournir un appui organisationnel efficace à TPSGC.

- Certaines décisions clés n'ont pas été documentées selon les règles. Dans la plupart des cas, le traitement des activités de dotation varie d'une direction générale à l'autre et d'un secteur d'activité à l'autre. Certaines méthodes (électroniques ou manuelles) semblent plus efficaces que d'autres. Des écarts ont été décelés quant aux types de formulaires utilisés et aux méthodes d'établissement et de tenue à jour des dossiers.

- La DGRH ne s'est pas toujours concentrée sur des tâches relevant d'elle, ce qui a suscité des pertes de temps et d'effort.

- En général, les gestionnaires n'ont pas les connaissances requises pour pouvoir utiliser efficacement le processus de dotation (ci-après appelé « le processus »). Il serait utile d'offrir des séminaires et des ateliers sur la dotation, afin de combler cette lacune et de réduire la charge de travail des conseillers en dotation.

2.0 L'examen des 43 dossiers, qui visait à déterminer si les politiques, les directives et la délégation des pouvoirs étaient bien appliquées, a révélé que le processus de dotation est efficace sur le plan de la gestion, et ce, dans de nombreux cas. Voici quelques exemples :

- Les énoncés de qualités et les avis de concours étaient bien rédigés et inclus dans tous les dossiers, selon les règles;
- Les autorisations en matière de priorités ont été obtenues au besoin;
- La DGRH a veillé à ce que toutes les exigences linguistiques soient respectées;
- Les listes d'admissibilité examinées ont été signées par la personne compétente et établies conformément aux résultats du processus de sélection;
- La DGRH a suivi les règles établies lorsqu'il y a eu des appels, des plaintes, des prolongations de nominations pour une période déterminée et des concours subséquents.

2.1 Cependant, il y aurait lieu d'améliorer certaines méthodes de gestion, dont les suivantes:

- Une Demande de service en personnel (PWGSC-TPSGC-1) a été remplie pour mettre fin à une mesure de dotation, alors que ce document devrait normalement servir à lancer une mesure de dotation;
- La documentation relative à certaines autorisations en matière de priorités était incomplète, et les vérificateurs n'ont pas pu déterminer si les mesures pertinentes ont été adoptées conformément aux priorités établies dans le cadre du processus;
- La documentation ne précisait pas qui étaient les agents responsables de la présélection et de la sélection des candidats;
- Dans deux dossiers, les résultats du processus de sélection n'étaient pas inclus. Sans les résultats des tests et des entrevues des candidats, il est difficile de prouver que le processus de sélection était fondé sur le principe du mérite;
- La DGRH a vérifié les niveaux d'autorisation de sécurité pour s'assurer qu'ils respectaient ou excédaient les exigences du poste définies par les gestionnaires. Cependant, un certain nombre de candidats ont été embauchés par les gestionnaires même si leur niveau d'autorisation de sécurité ne respectait pas ou n'excédait pas les exigences établies.
- Les renseignements en matière de sécurité contenus dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) qu'utilise la DGRH ne sont pas toujours fiables.

2.2 Le délai entre l'établissement de l'énoncé de qualités et l'établissement du rapport du comité de sélection est souvent prolongé en raison des tests de langue et des autorisations de sécurité.

- Il arrive souvent que les tests de langue soient obligatoires dans le cadre du processus de dotation. Des tests diagnostiques ont pris jusqu'à 13 semaines, et des tests d'interaction orale, jusqu'à 6 semaines. Comme ces tests sont administrés par la CFP, ils ne relèvent pas directement de la DGRH. Il faudrait négocier avec la CFP des délais pour la prestation de ces services, et les inclure dans l'entente de service.

- La vérification de l'autorisation de sécurité est souvent un critère obligatoire du processus de dotation. Or, les délais à cet égard dépassaient la norme établie par la Sécurité ministérielle, qui est de 48 heures pour «vérification approfondie de la fiabilité» et de 3 mois pour «secret». Au moment de la vérification, des modifications ont été apportées afin d'accélérer le processus d'autorisation de sécurité et d'éliminer les goulots d'étranglement.

2.3 Des délais trop longs ont également été constatés pour d'autres étapes du processus : le délai d'établissement de l'énoncé de qualités et de l'avis de concours, le délai entre la date de fermeture du concours et la vérification des compétences, et le délai de présentation du rapport du comité de sélection.

- La documentation incluse dans les dossiers examinés n'a pas permis de déterminer la cause de ces délais trop longs.

- La DGRH n'a pas établi de normes quant aux délais à respecter pour ces activités. Elle devrait donc en établir, et instituer un système de suivi pour pouvoir tenir la direction au courant du rendement et des goulots d'étranglement.

3.0 Le nouveau programme de délégation de pouvoirs, qui est défini dans l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation signée par la CFP et le Ministère, est actuellement mis en œuvre, mais il faudrait porter plus particulièrement attention à certains points.

- Les « valeurs s'appliquant aux résultats » (compétence, représentativité et intégrité) et les « valeurs s'appliquant au processus » (justice, équité et transparence) sont intégrées dans la plupart des mesures de dotation ainsi que dans le processus de dotation.

- Les mesures de contrôle permettant de vérifier si les « valeurs s'appliquant aux résultats » sont respectées se révèlent inefficaces pour tous les types de mesure de dotation.

- Le Ministère traite l'établissement d'indicateurs du rendement pour ses effectifs et pour la CFP comme étant des éléments distincts. La mise en œuvre du cadre de responsabilisation n'en étant qu'aux premières étapes, le Ministère peut encore décider quels seront les éléments de mesure. Il serait plus efficace, dans certains cas, de combiner les deux activités.

4.0 Étant donné que la planification des ressources humaines à moyen et à long terme n'a pas bénéficié de toute l'attention requise de la part de la direction, certaines décisions qui ont été prises en matière de dotation ne répondent pas entièrement aux besoins.

- Des discussions avec des gestionnaires ont permis de se rendre compte qu'il existait, au Ministère, une certaine confusion à l'égard du processus actuel de planification stratégique des RH, ainsi qu'à l'égard de la vaste gamme de données stratégiques pouvant être extraites du Système de gestion des ressources humaines (SGRH). En fait, ces gestionnaires ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de prévoir avec un certain degré de certitude leurs besoins futurs en matière de RH.

- Dans le même ordre d'idées, d'autres gestionnaires ont fait part aux vérificateurs de leur hésitation à investir dans les RH à long terme ou à adopter une démarche plus stratégique pour le recrutement, alors qu'ils ont actuellement une vision fragmentée et à court terme de leur travail.

- En ce qui concerne la planification de la relève dans les domaines spécialisés où les candidats sont rares, on ne s'est pas beaucoup occupé d'assurer le maintien en fonction et la dotation dans le cas des postes clés.

Conclusions

Les rôles et les responsabilités en matière de dotation des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires ont évolué depuis que la CFP a transféré les pouvoirs de dotation à TPSGC. Pour que la fonction de dotation soit efficace, il est essentiel que la DGRH veille à ce que les responsabilités soient bien définies et confiées à des personnes compétentes, et que des structures et des méthodes soient en place pour fournir l'appui nécessaire.

Le processus de dotation de TPSGC est toujours fondé sur les méthodes et les pratiques qui étaient utilisées par les anciens ministères, c'est-à-dire Travaux publics Canada et Approvisionnements et Services Canada. Ces méthodes et pratiques ne permettent pas d'assurer l'analyse et le suivi des questions et des tendances qui ont des répercussions sur les RH, et elles ne permettent pas non plus de répondre aux situations où le temps est un facteur critique. La DGRH doit concevoir et mettre en oeuvre des processus de dotation stratégiques et efficaces, conformément aux exigences de la CFP.

TPSGC a déjà intégré (applique et surveille) dans son processus de dotation la plupart des nouvelles exigences de la CFP concernant les valeurs liées aux résultats (compétence, représentativité et intégrité) et les valeurs liées au processus (justice, équité et transparence). Cependant, ces exigences n'ont pas encore été intégrées dans le processus de dotation concernant les employés temporaires.

La mise en oeuvre intégrale d'une approche axée sur les valeurs et sur les résultats ainsi que le maintien d'une fonction de dotation efficiente et efficace ne dépendent pas entièrement de la DGRH; cela demande également la collaboration de tous les gestionnaires.

Étant donné que la planification des ressources humaines à moyen et à long terme n'a pas bénéficié de toute l'attention requise, le nombre de mesures de dotation a augmenté, ce qui a eu pour effet d'exercer des pressions sur la DGRH, qui doit fournir des services plus rapidement et ne peut ainsi offrir tout l'appui nécessaire aux gestionnaires.

Des objectifs stratégiques précis et mesurables étayés par des données extraites des systèmes d'information sur les ressources humaines constitueraient pour les gestionnaires un outil de contrôle et de planification efficace, qui les aiderait à atteindre leurs objectifs et à répondre aux impératifs sur le plan opérationnel.

En ce qui concerne la planification de la relève, la DGRH devrait jouer davantage un rôle de catalyseur afin de contribuer, dans le cas des postes clés, au maintien en fonction et à la dotation, plus particulièrement dans les domaines spécialisés où les candidats sont rares.

Enfin, la DGRH doit passer d'un contexte réactif à un contexte proactif pour réduire les pressions qui sont exercées sur les conseillers en ressources humaines et pour mieux appuyer les gestionnaires. Pour ce faire, il faudrait améliorer les compétences des gestionnaires en ce qui concerne la planification des ressources humaines, ainsi que les processus de sélection et de dotation.

Recommandations

Il est recommandé que :

1. *la DGRH modifie la fonction de dotation, afin que celle-ci soit plus efficiente et plus efficace et à cet égard, qu'elle prenne les mesures suivantes :*

   - établir un processus commun de dotation pour TPSGC et des services de base pour la DGRH, et établir également des normes en ce qui concerne les délais ainsi qu'un système de contrôle pour la prise de décisions et les rapports de rendement;

   - normaliser les mesures de contrôle et les méthodes de documentation pour s'assurer que le processus de dotation de TPSGC est efficient et efficace;

   - poursuivre la mise en oeuvre de mesures de dotation axées sur les résultats.

2. *la DGRH établisse, à l'intention des gestionnaires, un programme de formation obligatoire en planification des ressources humaines, ainsi que des séminaires et des ateliers obligatoires sur la sélection et le traitement des mesures de dotation.*

1 Introduction

1.1 Autorisation du projet

La présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen, dans le cadre du Plan annuel 2000-2001 de la Direction générale de la vérification et de l'examen[2].

1.2 Objectifs

Évaluer l'efficience et l'efficacité de la fonction de dotation à l'appui des éléments suivants :

- le cadre de délégation des pouvoirs de dotation, les valeurs et les responsabilités en matière de gestion de la Commission de la fonction publique (CFP);
- les objectifs opérationnels du Ministère;
- l'atteinte des résultats en matière de rendement.

1.3 Portée

La présente vérification a porté entre autres sur la fonction de dotation à l'administration centrale, plus précisément sur ce qui suit :

- Les rôles et les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (RH) (gestionnaires et cadres supérieurs) aux Services immobiliers (SI), aux Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) et au Service opérationnel au gouvernement (SOG);
- l'application des politiques, des directives et de la délégation des pouvoirs de dotation;
- la mise en oeuvre de l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation entre le SM et la CFP, plus particulièrement ce qui suit :
    - le respect des valeurs s'appliquant aux résultats (compétence, représentativité, intégrité) et des valeurs s'appliquant au processus (justice, équité et transparence) dans le cadre du processus de dotation;
    - l'établissement de méthodes pour mesurer et gérer le rendement conformément à cette délégation de pouvoirs.
- la mise en oeuvre de stratégies de ressources humaines (RH) en vue de répondre aux besoins en matière de dotation qui sont définis dans les plans d'affaires du Ministère.

Les mesures de dotation traitées au cours des exercices 1999-2000 et 2000-2001 étaient incluses dans la vérification.

Les éléments suivants étaient exclus de la vérification :

- le Programme de réaménagement des effectifs;
- le Programme d'équité en matière d'emploi;
- le Programme des langues officielles;

[2] Ce projet a été réalisé conformément aux lignes directrices de la politique d'examen et de vérification interne du Conseil du Trésor qui était en vigueur jusqu'au 31 mars 2001.

- la Stratégie en matière d'aide temporaire;
- les services à la haute direction.

La vérification est fondée sur des données informatisées extraites du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), du Bilan social, sur des entrevues avec les gestionnaires et sur l'examen de documents à l'appui, dont le Bilan social, et sur l'information de gestion.

Il s'agit de la première vérification du processus de dotation qui est réalisée depuis la création de TPSGC, en 1993.

1.4 Contexte

Les années qui ont précédé le changement de millénaire ont été des années de renouvellement à la fonction publique fédérale.

La CFP est responsable de procéder aux nominations pour un large segment de la fonction publique, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Dans le but d'atteindre son objectif consistant à trouver des moyens pratiques de veiller à ce que la fonction publique du XXIe siècle soit professionnelle, intègre et représentative, la CFP a réexaminé sa façon de faire et s'est engagée à procéder à la réforme de la dotation. Cette réforme consistait en une série d'initiatives qui visaient à faire en sorte que la gestion des RH soit plus efficace et plus efficiente, afin de mieux servir la population canadienne. Entre autres initiatives, La Relève a été mise en oeuvre, suivie par d'autres mesures de recrutement et de perfectionnement de la CFP.

Au début de 1998, dans le cadre du projet de réforme de la dotation, la CFP a délégué davantage de pouvoirs de dotation à tous les sous-ministres. Elle a élaboré un cadre de responsabilisation, qui décrivait les valeurs propres au système de dotation et les responsabilités que les gestionnaires, les ministères et elle-même devaient assumer relativement à ce système. La CFP a également élaboré, en collaboration avec les ministères, une entente sur mesure qui précisait les indicateurs qu'ils devaient utiliser pour mesurer si les activités de dotation au sein de leur organisation respectaient le principe du mérite ainsi que les valeurs établies à l'échelle de la fonction publique, soit la justice, l'équité et la transparence.

En mai 1997, le sous-ministre (SM) de TPSGC, par l'entremise de la Directive 046, Subdélégation des pouvoirs en matière de dotation, a subdélégué des pouvoirs de dotation aux gestionnaires du Ministère et de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) [cette directive remplaçait toute autre subdélégation de pouvoirs de dotation aux deux ministères qui ont été regroupés pour former TPSGC, soit Travaux publics Canada et Approvisionnements et Services Canada]. Ces pouvoirs ont été révisés en avril 2000, conformément à la Directive du SM 045, Délégation de pouvoirs en matière de ressources humaines à TPSGC.

2 Questions examinées

2.1 Rôles et responsabilités en matière de gestion des RH

L'examen des 43 dossiers de dotation et les entrevues avec les gestionnaires ont permis de déterminer l'état de santé général de la fonction de dotation et de constater que les responsabilités étaient clairement définies et attribuées aux personnes compétentes, et qu'elles étaient appuyées par des structures et des pratiques efficaces.

Les 43 mesures de dotation que les SI, les SGTI et le SOG ont entreprises en 1999-2000 et en 2000-2001 pour le secteur de la capitale nationale (SCN) sont réparties de la façon suivante :

- 8 postes temporaires;
- 9 concours externes pour des employés temporaires déjà en poste (présentation);
- 4 concours externes pour des employés temporaires déjà en poste (avis de concours);
- 8 concours externes;
- 7 concours internes interministériels;
- 7 concours internes intraministériels.

Il convient de noter qu'il est impossible d'utiliser les résultats des tests effectués pour extrapoler sur l'ensemble des dossiers de dotation, car il existe des écarts importants entre les processus utilisés par chaque direction générale.

2.2 Application des politiques, des directives et des pouvoirs de délégation

Nous avons examiné les dossiers, qui ont été choisis au hasard, afin d'évaluer si le processus de dotation est efficient et efficace.

Les dossiers ont donc été examinés et évalués afin de déterminer ce qui suit :

- la pertinence de la délégation des pouvoirs dans le cadre du processus de dotation (ci-après appelé « le processus »);
- l'intégralité de la documentation du processus conformément aux exigences en matière de protection des renseignements personnels;
- l'opportunité du traitement des mesures de dotation (y compris les délais permettant de fournir une indication quant aux activités nécessitant des délais plus longs, p. ex. les goulots d'étranglement et leurs causes);
- le degré d'intégration des valeurs s'appliquant aux résultats (compétence, représentativité, intégrité) et des valeurs s'appliquant au processus (justice, équité et transparence);
- la pertinence des mesures découlant du processus (plaintes et appels, prolongation des périodes et concours tenus par la suite pour combler le poste).

De plus, les dossiers ont été utilisés aux fins suivantes :

- déterminer la période moyenne de temps qui s'est écoulée entre les différentes décisions qui ont été prises;
- cerner les goulots d'étranglement et en confirmer l'existence;
- déterminer les causes de ces situations et formuler des recommandations.

2.3 Délégation des pouvoirs de dotation de la CFP

Dans le cadre de l'examen des 43 dossiers, nous avons entre autres déterminé dans quelle mesure les valeurs s'appliquant aux résultats (compétence, représentativité, intégrité) et les valeurs s'appliquant au processus (justice, équité et transparence) étaient intégrées au processus.

Nous avons également examiné l'avancement quant aux mesures adoptées par la DGRH afin de permettre à TPSGC de présenter des rapports conformément à l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, qui a été signée par la CFP et le Ministère. Cette entente prévoit les indicateurs de rendement à utiliser pour faire état des résultats et des mesures dans le cadre du processus, qui ont été convenus et sont précisés dans l'entente, afin de déterminer si ces valeurs sont respectées.

2.4 Stratégies de planification des ressources humaines

Des gestionnaires de secteur d'activité ont été interrogés afin de permettre de déterminer si les stratégies de RH mises en oeuvre tiennent compte des besoins en matière de dotation qui sont définis dans les plans d'affaires du Ministère.

De plus, des questionnaires ont été utilisés dans le but de déterminer si le processus de planification aide les gestionnaires à mieux définir leurs besoins en matière de dotation ainsi que la formation ou l'information supplémentaire que la DGRH pourrait offrir.

3 Constatations, conclusions et recommandations

3.1 Rôles et responsabilités en matière de gestion des ressources humaines

Les rôles et les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines doivent être clairement définis et bien appuyés.

3.1.1 Capacité de la DGRH

À l'heure actuelle, la DGRH n'est pas en mesure de fournir un appui organisationnel efficace à TPSGC.

Les conseillers de la DGRH doivent entre autres veiller à harmoniser les stratégies et les pratiques de RH avec les stratégies d'affaires. À cet égard, ils doivent voir à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'initiatives, de plans, de stratégies, de pratiques et de procédures en matière de RH qui soient proactifs, stratégiques et rationalisés, et qui permettent également d'assurer le renouvellement et l'accroissement des compétences des organismes clients. Ils doivent faire en sorte que ces initiatives, plans, stratégies, pratiques et procédures respectent la diversité des rôles, des fonctions, des actions, des objectifs, des buts et des mandats futurs, et que les éléments relatifs aux RH soient bien intégrés dans les plans d'affaires.

Un certain nombre de gestionnaires qui ont été interrogés estiment que la DGRH fournit de bons conseils en ce qui concerne les règles et les règlements. Cependant, des gestionnaires sont d'avis que la DGRH devrait renforcer son rôle d'agent de changement dans le cadre de l'établissement d'une capacité d'organisation dans un environnement d'habilitation.

Il y a pénurie d'employés professionnels, tant au Ministère que dans l'ensemble du secteur de la capitale nationale. Selon les gestionnaires de RH, il faudrait en embaucher environ 25 pour assurer les rôles fonctionnels et techniques nécessaires pour pouvoir répondre aux demandes de la gestion.

La formation et le perfectionnement d'employés en RH qui exécutent des fonctions techniques et agissent en tant qu'agent de changement requièrent des investissements importants. Selon les vérificateurs, la forte demande en ce qui concerne le traitement de mesures de dotation vient renforcer le rôle fonctionnel de la DGRH et le besoin d'employés techniques compétents. Étant donné cette situation et la pénurie d'employés professionnels, la DGRH n'est pas en mesure de jouer un rôle d'agent de changement à l'entière satisfaction des gestionnaires.

Les vérificateurs ont établi une comparaison entre le nombre de mesures de dotation du Ministère dans le SCN en 1999-2000 et 2000-2001, et ils constaté une

augmentation de 18 % (de 7426 à 8742). Ce sont les mesures de dotation pour des nominations intérimaires (36 %) et des nominations à des postes occasionnels (13 %) qui accusent la plus forte hausse.

Selon les vérificateurs, le niveau d'effort consacré à chaque type de mesure de dotation ne serait pas toujours proportionnel aux répercussions de ces mesures sur les programmes et les services de renouvellement du personnel, selon les objectifs de l'organisation. Choisir le type de mesure de dotation qui convient à chaque situation est non seulement important du point de vue de la valeur ajoutée, mais également du point de vue de l'utilisation optimale des ressources de la DGRH.

3.1.2 Décisions clés

Certaines décisions clés n'ont pas été documentées selon les règles établies

Il n'y a pas d'uniformité quant aux méthodes de traitement des activités de dotation adoptées par la DGRH et par les gestionnaires (méthodes électroniques et méthodes manuelles), et certaines semblent plus efficaces que d'autres.

Des écarts ont également été décelés quant aux types de formulaires utilisés et aux méthodes d'établissement et de tenue à jour des dossiers et de documentation des décisions clés, p. ex. les demandes de dotation, les rapports de comité de présélection et de sélection, la consignation des renseignements sur la sécurité, le libellé des lettres annonçant les résultats et les lettres d'offres. Par conséquent, certains décisions clés n'ont pas été documentées selon les règles.

Le cadre législatif en ce qui concerne l'emploi n'a pas été modifié, mais des pouvoirs accrus en matière de dotation ont été délégués à TPSGC. La DGRH et les gestionnaires utilisaient des méthodes semblables sous l'ancien régime de la CFP (y compris les méthodes des anciens ministères des Travaux publics et des Approvisionnements et Services), et les changements observés en vue de se convertir au nouveau régime semblent être attribuables à l'initiative d'employés de la DGRH plutôt qu'à des processus normalisés mis en oeuvre par la Direction générale.

Les vérificateurs sont d'avis que les tâches devraient être normalisées dans tout le Ministère, de façon à ce que le processus de dotation soit plus efficient et à permettre la mobilité des employés de la DGRH. Il faut également établir des normes en ce qui a trait à la documentation, pour réduire les risques d'incohérence dans le traitement des mesures de dotation d'une direction générale à l'autre, et d'un secteur d'activité à l'autre, et veiller à ce que toutes les décisions clés soient documentées selon les règles.

3.1.3 Effort de la DGRH

La DGRH ne s'est pas toujours concentrée sur des tâches relevant d'elle, ce qui a suscité des pertes de temps et d'effort.

La DGRH exécute des tâches qui relèvent de la gestion, parce que le processus et les responsabilités ne sont pas clairement définis. Ces responsabilités ont trait à certains éléments du processus, p. ex. élaborer les organigrammes et les tenir à jour, élaborer les énoncés de qualités, remplir le formulaires PWGSC-TPSGC-1.

De plus, les vérificateurs ont constaté que, dans certains cas, la DGRH a préparé des tests écrits et a fourni des services de traduction pour ces tests, pour le compte de la gestion.

Selon les vérificateurs, l'exécution de ces tâches par des employés professionnels constitue une inefficacité.

La DGRH a reconnu l'existence de ce problème. Dans le cadre de la vérification, une étude de correspondance des principaux services et des services élargis a été réalisée selon le type de mesure de dotation. Selon les résultats préliminaires obtenus, les vérificateurs sont d'avis que la DGRH devrait se fonder sur cette étude pour élaborer des mesures, et faire en sorte que les employés professionnels se concentrent uniquement sur les tâches relevant d'eux.

3.1.4 Connaissances des gestionnaires concernant le processus de dotation

En général, les gestionnaires n'ont pas les connaissances requises pour pouvoir utiliser efficacement le processus de dotation (ci-après appelé « le processus »).

Les gestionnaires qui ne connaissent pas le processus de dotation ont indiqué vouloir se familiariser avec ses diverses étapes et séquences, et savoir exactement les délais à respecter entre chaque étape.

D'autres gestionnaires ont un besoin urgent de formation en ce qui concerne la préparation des énoncés de qualités, la façon de remplir le formulaire PWGSC-TPSGC-1, et l'utilisation du SGRH pour obtenir des données pertinentes et remplir certains documents utilisés dans le cadre du processus.

Les vérificateurs sont d'avis que des séminaires et des ateliers obligatoires sur la dotation contribueraient à combler cette lacune et à réduire la charge de travail des conseillers en dotation.

3.2 Résultats des tests portant sur les 43 dossiers de dotation

Les tests concernant les 43 dossiers, qui visaient à déterminer si les politiques, les directives et la délégation des pouvoirs étaient bien appliquées, ont révélé que le processus de dotation est efficace à de nombreux égards sur le plan de la gestion, mais qu'il y aurait lieu d'améliorer certains autres.

3.2.1 Énoncés de qualités et avis de concours

Les énoncés de qualités et les avis de concours étaient bien rédigés et inclus dans tous les dossiers, conformément aux règles.

Pour veiller au respect des principes de justice et d'équité, il faudrait que l'énoncé de qualités comprenne la liste des connaissances, des compétences et des qualités personnelles requises conformément aux critères de présélection et d'admissibilité. Les gestionnaires sont responsables de l'information qui est incluse dans les énoncés de qualités, et la DGRH fournit des conseils et élabore les énoncés de qualités et les avis de concours.

La liste des compétences et des qualités personnelles était incluse dans tous les dossiers examinés, le cas échéant.

Les énoncés de qualités et les avis de concours étaient dans le dossier, conformément aux règles établies mais, dans un certain nombre de dossiers, il n'y avait aucune piste de vérification permettant de déterminer si le gestionnaire ayant demandé de procéder à la mesure de dotation avait examiné et approuvé les documents avant qu'ils ne soient affichés ou diffusés.

Par conséquent, les vérificateurs n'ont pas pu conclure que le gestionnaire ayant demandé de procéder à la mesure de dotation était vraiment responsable de l'énoncé de qualités et de l'information fournie dans l'avis de concours.

Selon les vérificateurs, il faudrait que le processus comporte une piste de vérification qui permettrait d'établir clairement qui est responsable de l'énoncé de qualités et de l'avis de concours.

3.2.2 Autorisations en matière de priorités

Les autorisations en matière de priorités ont été obtenues au besoin.

Une fois que les priorités ont été établies en ce qui touche une mesure de dotation, on ne peut procéder à celle-ci tant que tous les candidats inscrits sur la liste de priorité n'ont pas été invités à indiquer s'ils sont intéressés au poste annoncé. Si tous les candidats déclinent l'offre, un numéro d'autorisation est obtenu auprès de la CFP et de TPSGC (SGRH).

3.2.3 Exigences linguistiques

La DGRH a veillé à ce que toutes les exigences linguistiques soient respectées.

Les vérificateurs ont noté, le cas échéant, que tous les candidats ont été soumis aux tests de langue selon les exigences décrites dans l'avis de concours.

3.2.4 Listes d'admissibilité

Les listes d'admissibilité examinées ont été signées par la personne compétente et établies conformément aux résultats du processus de sélection.

Le cas échéant, l'information fournie dans les listes d'admissibilité était conforme à ce qui était indiqué dans le rapport du comité de sélection. Dans deux dossiers, ni la DGRH et ni les gestionnaires n'avaient de document pour appuyer les critères de présélection et de sélection utilisés pour évaluer les candidats.

Selon les vérificateurs, la DGRH devrait publier la liste d'admissibilité seulement lorsque les résultats de la sélection, signés par les membres du comité, sont fournis et approuvés par le gestionnaires qui demande de procéder à la mesure de dotation. Il faudrait que ce document soit obtenu, conformément aux règlements en matière de dotation.

De plus, les vérificateurs ont relevé quelques cas où la liste d'admissibilité a été établie après la lettre d'offre. Cependant, ces cas ne présentent pas vraiment de risque, car la date d'admissibilité était antérieure à la date de début du poste.

Les vérificateurs ont également constaté l'existence de bonnes pratiques, p. ex. des critères supplémentaires de présélection inclus pour l'épreuve du courrier, de façon à réduire le nombre de candidats selon un niveau raisonnable et de façon à ce que le processus de sélection soit efficient. De plus, des guides de cotation sont utilisés, conformément à la politique. Les vérificateurs estiment que la DGRH

devrait continuer à partager les bonnes pratiques et à investir dans des méthodes de dotation novatrices.

3.2.5 Conséquences des mesures de dotation

La DGRH a suivi les règles établies lorsqu'il y a eu des appels, des plaintes, des prolongements de nomination pour une période déterminée et des concours subséquents.

Les vérificateurs ont examiné les conséquences suivantes :

- Plaintes et appels;
- Prolongation des nominations pour une période déterminée;
- Concours externes subséquents tenus pour combler un poste occupé antérieurement pas des employés occasionnels.

Les vérificateurs ont conclu que la DGRH a suivi les règles pour toutes les conséquences des mesures de dotation examinées.

3.2.6 Demandes de service en personnel

Une Demande de service en personnel (PWGSC-TPSGC-1) a été remplie pour mettre fin à une mesure de dotation, alors que ce document devrait normalement servir à lancer une mesure de dotation.

Les gestionnaires ont eu recours à des moyens formels (formulaires prescrits) et à des moyens informels (demande de vive voix ou note de service) pour lancer les mesures de dotation.

L'information qui est recueillie en vue de lancer une mesure de dotation est essentielle à l'établissement du profil du poste, y compris les exigences linguistiques et les exigences en matière de sécurité, le niveau du poste ou le groupe. Elle est également utilisée pour confirmer la disponibilité de fonds pour la dotation du poste (engagement en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*).

Toutes les demandes de dotation examinées étaient appuyées par le formulaire requis, qui était rempli et dûment approuvé, conformément à la délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines. Cependant, dans quelques cas, le formulaire a été utilisé pour compléter la mesure de dotation.

Bien que les demandes de mesure de dotation aient été approuvées par le gestionnaire compétent, il aurait été préférable que la DGRH procède à la mesure

de dotation seulement après avoir reçu du gestionnaire la documentation complète et approuvée.

3.2.7 Documentation relative aux autorisations en matière de priorités

La documentation relative à certaines autorisations en matière de priorités était incomplète, et les vérificateurs n'ont pas pu déterminer si les mesures pertinentes ont été adoptées conformément aux mesures établies dans le cadre du processus.

Dans un certain nombre de dossiers, l'information sur les priorités établies n'était pas consignée comme il se doit, et les vérificateurs n'ont pas pu déterminer si les mesures pertinentes ont été prises conformément aux priorités établies dans le cadre du processus.

Les vérificateurs estiment que les dossiers de dotation doivent à tout le moins comprendre une piste de vérification concernant les mesures adoptées conformément aux priorités établies dans le cadre du processus. Cela éliminerait les risques que des candidats prioritaires invoquent le fait qu'ils n'ont pas bénéficié du droit de premier refus, comme cela est prévu dans le règlement sur la dotation.

3.2.8 Présélection et sélection des candidats

La documentation ne précisait pas qui étaient les agents responsables de la présélection et de la sélection des candidats.

La présélection et la sélection des candidats incombent au gestionnaire, mais la présélection pourrait être réalisée par le conseiller en RH ou par la CFP. Le cas échéant, les vérificateurs ont examiné les dossiers afin de déterminer si les documents suivants étaient inclus:

- Une Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys (formulaire 253), qui sert à identifier les personnes responsables de la présélection et de la sélection;
- La concordance des signatures sur le formulaire 253 et sur le rapport du comité de présélection ou de sélection;
- Des copies des lettres envoyées à tous les candidats, au besoin;
- La justification du rejet de candidats par le comité de sélection;
- Une méthode uniforme de présélection ou de sélection des candidats.

Les vérificateurs ont, le cas échéant, constaté ce qui suit:

- Un certain nombre de dossiers n'incluaient pas de formulaire 253 pour le processus de présélection et de sélection des candidats;

- Dans certains dossiers, la signature apposée sur le formulaire 253 ne concordait pas avec les signatures sur le rapport du comité de présélection ou de sélection;
- Une copie de la lettre d'offre était incluse dans tous les dossiers examinés. Cependant, dans certains cas, il n'y avait pas de copie de la lettre envoyée aux candidats présélectionnés ou de copie de la lettre d'avis.
- La justification en ce qui concerne les candidats rejetés par le comité de sélection était bien documentée;
- Tous les candidats semblent avoir été présélectionnés et sélectionnés selon une méthode uniforme.

Étant donné que les rapports de présélection et de sélection des candidats n'étaient pas tous signés, il était difficile de déterminer quels étaient les agents responsables de ce processus.

3.2.9 Résultats du processus de sélection

Dans deux dossiers, les résultats du processus de sélection n'étaient pas inclus. Conformément au règlement sur la protection des renseignements personnels, il est obligatoire de conserver les renseignements sur l'évaluation.

Les résultats d'examen et d'entrevue sont utilisés pour élaborer le rapport du comité de sélection et pour justifier le classement des candidats sur la liste d'admissibilité. Cependant, dans le cas de deux mesures de dotation qui ont été examinées, il n'y avait pas au dossier de documents à l'appui des critères de présélection et de sélection qui ont servi à évaluer les candidats. À la suite d'une plainte qui a été déposée concernant l'un de ces dossiers, la CFP a ordonné à TPSGC de supprimer tous les noms de la liste d'admissibilité qui avait été établie.

Sans les résultats des tests et des entrevues, il est difficile de prouver que le processus de sélection était fondé sur le principe du mérite. Conformément au règlement sur la protection des renseignements personnels, il est obligatoire de conserver ces renseignements pendant une période de deux ans suivant la date d'expiration de la liste d'admissibilité ou pour une période de deux ans suivant la date à laquelle la liste a pour la dernière fois été utilisée à des fins administratives. Par conséquent, les vérificateurs ont conclu que le processus devrait faire l'objet de contrôles supplémentaires pour s'assurer que la documentation concernant la dotation est conforme au règlement sur la protection des renseignements personnels.

3.2.10 Vérification des niveaux d'autorisation de sécurité

La DGRH a vérifié les niveaux d'autorisation de sécurité pour s'assurer qu'ils respectaient ou excédaient les exigences du poste définies par les gestionnaires. Cependant, un certain nombre de candidats ont été embauchés par les gestionnaires même si leur niveau d'autorisation ne respectait pas ou n'excédait pas les exigences établies.

La DGRH utilise divers moyens, selon les circonstances, pour vérifier si les niveaux d'autorisation de sécurité établis sont respectés.

Dans les dossiers examinés, la DGRH a eu recours aux moyens suivants:

- SGRH;
- Formulaires de demande d'autorisation de sécurité ou d'accroissement du niveau de sécurité;
- Confirmation verbale obtenue des services de sécurité;
- Confirmation écrite obtenue des services de sécurité;
- Transfert de renseignements en matière de sécurité concernant les candidats.

Les vérificateurs ont relevé huit cas où les gestionnaires ont embauché des candidats avant qu'ils n'aient obtenu le niveau de sécurité requis pour le poste.

Dans un cas, l'autorisation de sécurité n'avait toujours pas été obtenue en date du 20 juin 2001. Il s'agissait d'un accroissement du niveau de sécurité (de vérification approfondie de la fiabilité à confidentiel). Ce cas exceptionnel s'est produit dans un secteur d'activité où un nouvel agent de sécurité de service était en poste, et la demande de suivi concernant ce dossier a par inadvertance été laissée sans réponse.

Les vérificateurs estiment que les gestionnaires ne devraient pas être autorisés à embaucher les candidats tant et aussi longtemps que les exigences en matière d'autorisation de sécurité ne seront pas respectées.

3.2.11 Renseignements en matière de sécurité du SGRH

Les renseignements en matière de sécurité contenus dans le SGRH et que la DGRH utilise ne sont pas toujours fiables.

Dans deux des neuf cas où le SGRH a été utilisé afin de vérifier les niveaux d'autorisation de sécurité, les informations obtenues étaient erronées.
Les vérificateurs sont d'avis qu'il ne faudrait pas utiliser les renseignements en matière de sécurité du SGRH pour vérifier l'autorisation de sécurité des candidats, lorsque l'aspect sécurité constitue une préoccupation.

L'examen a également révélé que des candidats ne possédant pas le niveau de sécurité requis pour le poste avaient été embauchés.

Selon le suivi qui a été fait concernant ces irrégularités, il est ressorti que les gestionnaires sont disposés à prendre des risques sur le plan de la sécurité parce qu'ils estiment ceux-ci sont moins élevés que le risque de ne pouvoir répondre à leurs exigences opérationnelles.

Les vérificateurs estiment que le SGRH devrait fournir des renseignements justes en matière de sécurité, selon le niveau de sécurité exigé par les gestionnaires.

3.3 Délai entre l'établissement de l'énoncé de qualités et l'établissement du rapport du comité de sélection

Le délai entre l'établissement de l'énoncé de qualités et l'établissement du rapport du comité de sélection est souvent prolongé en raison des tests de langue et des autorisations de sécurité.

Il arrive souvent que les tests de langue soient obligatoires dans le cadre du processus de dotation. Des tests diagnostiques ont pris jusqu'à 13 semaines et des tests d'interaction orale, jusqu'à six semaines.

Comme ces tests sont administrés par la CFP, ils ne relèvent pas directement de la DGRH. Par conséquent, les vérificateurs ont discuté avec des représentants de la CFP concernant les délais requis pour les tests diagnostiques et les tests d'interaction orale. Compte tenu de l'arriéré inhabituel en ce qui concerne ces activités, la CFP est d'avis que les délais d'exécution relevés dans le cadre de l'examen des dossiers correspondaient aux statistiques de la CFP.

Il faudrait négocier avec la CFP des délais pour la prestation de ces services, et les inclure dans l'entente de service.

Les résultats des tests qui ont été faits concernant les autorisations de sécurité sont les suivants :

	Fiabilité de base	**Fiabilité accrue**	**Confidentiel**	**Secret**
Nombre de dossiers dans l'échantillon	1	9	1	1
Nombre de jours ouvrables : minimum maximum	62	6 52	84 (toujours en suspens le 20 juin 2001)	276
Jours ouvrables, moyenne	s/o	20	s/o	s/o

Le délai de 62 jours pour la « fiabilité de base » qui a été constaté dans un dossier s'explique par le fait que le candidat devait faire prendre ses empreintes digitales.

Comme cela a été mentionné antérieurement, l'agent de sécurité du service n'a pas fait de suivi afin de déterminer les raisons pour lesquelles on n'avait pas donné suite à la demande d'autorisation de sécurité de niveau confidentiel.

Dans le cas des neuf dossiers examinés pour lesquels une vérification de sécurité approfondie de la fiabilité était requise, le délai de traitement était en moyenne de 20 jours ouvrables. La norme de 48 heures (deux jours ouvrables) établie par la Sécurité ministérielle, n'a été respectée pour aucun de ces dossiers.

Le délai de traitement de 276 jours ouvrables dans le cas des dossiers pour lesquels une vérification de sécurité de niveau secret était requise, n'est pas non plus conforme à la norme de trois mois (92 jours civils) établie par la Sécurité industrielle.

Les vérificateurs ont discuté de ces résultats avec des représentants de la Sécurité industrielle, et ils ont appris que des changements sont actuellement mis en oeuvre relativement au processus d'autorisation de sécurité. La mise en oeuvre intégrale de ces changements devrait contribuer à accélérer le processus et à éliminer les goulots d'étranglement.

Des délais trop longs ont également été constatés pour d'autres étapes du processus : le délai d'établissement de l'énoncé de qualités et de l'avis de concours, le délai entre la date de fermeture du concours et la vérification des compétences, et le délai de présentation du rapport du comité de sélection.

Pour chaque mesure de dotation examinée, les vérificateurs ont calculé le nombre de jours ouvrables pour chaque tâche importante que comporte le processus (voir les résultats de ce calcul à l'annexe A).

Des goulots d'étranglement, qui peuvent se produire pour diverses raisons, sont attribuables à la DGRH, aux gestionnaires (pour des raisons opérationnelles) ou aux candidats. Il est difficile de déterminer la nature de ces engorgements et la DGRH devra établir un système de suivi pour pouvoir en saisir exactement la cause.

La DGRH ne recueille aucune donnée pertinente sur le délai requis pour chaque étape ni sur les causes des retards qui se produisent. Par conséquent, les dossiers ne contenaient pas suffisamment de renseignements pour que les vérificateurs puissent déterminer la cause des retards.

De plus, il n'existe aucune norme, qui permettrait d'évaluer le temps que prend chaque tâche. La DGRH devrait donc en établir, et instituer un système de suivi pour pouvoir tenir la direction au courant du rendement et des goulots d'étranglement.

La DGRH pourrait utiliser un plan de prestation de services de dotation pour surveiller les dates à respecter pour chaque étape du processus. Cependant, en se basant sur les dossiers examinés, les vérificateurs ont constaté que, dans les cas où un tel plan a été utilisé, le SGRH n'a pas été régulièrement mis à jour pendant la durée du processus. Les vérificateurs estiment que le plan est utile en autant que le SGRH est mis à jour. Le plan pourrait également permettre d'exercer un contrôle en ce qui concerne les documents sur la dotation qui sont requis conformément au règlement sur la protection des renseignements personnels.

3.4 Programme de délégation de pouvoirs de dotation de la CFP

Le nouveau programme de délégation de pouvoirs qui est défini dans l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, signé par la CFP et le Ministère, est actuellement mis en oeuvre, mais il faudrait porter plus particulièrement attention à certains points.

3.4.1 Respect des « valeurs s'appliquant aux résultats » et des « valeurs s'appliquant au processus »

Les « valeurs s'appliquant aux résultats » (compétence, représentativité et intégrité) et les « valeurs s'appliquant au processus » (justice, équité et transparence) sont intégrées dans la plupart des mesures de dotation ainsi que dans le processus de dotation.

On peut recourir aux nominations d'employés occasionnels en cas d'urgences, d'absences de courte durée ou pour certains projets à court terme. Aucune loi ne prescrit l'établissement d'une zone de sélection et de test systématique pour les employés occasionnels. Les valeurs et les principes qui prédominent pour ce genre de nomination sont l'efficience, l'efficacité et la flexibilité.

Selon la DGRH, il n'est pas rare que les gestionnaires lancent des concours pour combler des postes pour une durée déterminée, afin d'attirer et de garder des employés occasionnels déjà formés. Les données du SGRH ont permis de déterminer que, pour les deux années examinées, environ 16 % (360 candidats) de l'ensemble des employés occasionnels dans le SCN ont obtenu des postes d'une durée déterminée.

Dans tous les dossiers portant sur des employés occasionnels, les vérificateurs ont noté l'absence de contestation de la part de la DGRH. De plus, la direction a bien justifié le recours à ce type de nomination.

Comme la documentation à cet égard était plus ou moins limitée, il était difficile de déterminer si l'on a tenu compte des valeurs et des principes de gestion dans le processus de nomination d'employés temporaires.

Les vérificateurs sont d'avis que les « valeurs s'appliquant aux résultats et au processus » pour les nominations de ce type devraient être mieux intégrées et documentées, conformément aux exigences de la CFP. La sélection d'employés occasionnels a une certaine incidence sur l'effectif futur du Ministère car, en général, un employé occasionnel d'expérience a plus de chances de gagner le concours que les autres candidats.

Les mesures de contrôle permettant de vérifier si les « valeurs s'appliquant aux résultats » sont respectées sont inefficaces pour tous les types de mesure de dotation.

- **Compétence (qualifié pour faire le travail)**

Les vérificateurs ont été en mesure de conclure que le principe du mérite était respecté lorsqu'il y avait preuve, au dossier, que les candidats ont été soumis à des tests et que les résultats permettaient de justifier leur inscription sur la liste d'admissibilité et que, dans les cas de présentation, celle-ci était bien justifiée et approuvée par la CFP. Cependant, il n'y avait aucune preuve à cet égard dans deux dossiers examinés.

- **Représentativité (fonction publique représentative du marché du travail)**

Les dossiers ne contenaient aucune preuve permettant d'évaluer ce critère.

- **Intégrité (dotation libre de tout favoritisme politique ou bureaucratique)**

Les dossiers ne contenaient aucune preuve permettant d'évaluer si la dotation est libre de favoritisme politique.

L'examen n'a pas permis de conclure que la dotation faisait l'objet de favoritisme bureaucratique.

Lors de discussions avec des gestionnaires de programme, les vérificateurs ont appris que, dans certains cas où de l'expertise technique est requise (p. ex. CS, architecte, ENG, PE, spécialiste en immobilier), la CFP n'a aucun répertoire de candidats. Étant donné cette situation, les gestionnaires ont dû trouver des candidats en recourant à d'autres sources, entre autres la présentation par les employés en poste et les salons de l'emploi.

Les vérificateurs ont conclu que certains cas de présentation par des employés en poste présentaient des risques sur le plan de la transparence. Des gestionnaires ont nommé un ancien employé temporaire à un poste d'une durée déterminée, sans avoir annoncé ce poste au préalable. Ils ont justifié cette façon de faire en invoquant l'urgence ou le fait que l'employé temporaire occupait un poste similaire. Ce processus a pour effet d'empêcher d'autres candidats éventuels de la fonction publique et du marché de l'emploi d'accéder à ce poste. Cependant, la présentation par d'autres employés est toujours soumise à l'approbation de la CFP. Toutes les approbations requises ont été obtenues pour les dossiers examinés.

Les vérificateurs ont conclu qu'en général, les « valeurs s'appliquant aux résultats et au processus » sont bien intégrées dans le processus, mais qu'il faudrait que ces valeurs soient davantage respectées.

L'utilisation d'énoncés d'attestation du gestionnaire et du conseiller en RH pour mettre fin au processus de dotation permettrait de mieux respecter ces valeurs.

D'ici à ce que des changements soient apportés dans l'ensemble du gouvernement, le Ministère doit appliquer les règles et les règlements en matière de dotation qui sont actuellement en vigueur, et bien intégrer à la dotation la nouvelle approche de la CFP axée sur les valeurs. C'est là un autre défi que le Ministère doit relever en ce qui concerne les ressources humaines.

Pour attirer les travailleurs du savoir, les gestionnaires doivent recourir à la DGRH pour prendre des décisions en matière de dotation. Même si la DGRH est en train d'élaborer des normes en vue de l'adoption d'une approche axée sur les valeurs, les vérificateurs sont d'avis que la DGRH doit également renforcer son rôle de leadership pour aider les gestionnaires à prendre des décisions en matière de dotation.

3.4.2 Indicateurs de rendement du Ministère pour la CFP

Le Ministère traite l'établissement d'indicateurs du rendement de ses effectifs et de la CFP comme étant un élément distinct.

Conformément à la structure de responsabilisation et de présentation de rapports établie dans le cadre de la réforme de la dotation de la CFP, les ministères sont tenus responsables de l'exercice des pouvoirs qui sont délégués en matière de dotation.

Le Ministère a utilisé des ressources pour établir une série d'indicateurs, alors qu'il en existe déjà pour mesurer le rendement de ses effectifs.

Par exemple, la représentativité est un élément commun, ainsi que la justice, l'équité et la transparence. Lorsque les indicateurs de rendement de la CFP et de TPSGC comportent des éléments communs, le Ministère devrait tirer avantage de cette situation et adopter les mêmes règles pour la présentation des rapports.

Selon les vérificateurs, la mise en oeuvre du cadre de responsabilisation de la CFP n'est qu'aux premières étapes, et le Ministère devrait diriger le processus et utiliser les indicateurs de rendement des effectifs pour établir les rapports, le cas échéant.

3.5 Méthodes de planification des ressources humaines

Étant donné que la planification des ressources humaines à moyen et à long terme n'a pas bénéficié de toute l'attention requise de la part de la direction, certaines décisions qui ont été prises en matière de dotation ne répondent pas entièrement aux besoins.

Finalement, la pierre angulaire d'un système de planification des ressources efficace est un processus de planification stratégique qui définit les besoins futurs en matière de ressources humaines et établit des plans en vue de répondre aux besoins de la gestion.

La capacité d'une organisation à mener des activités dépend largement de la mesure dans laquelle elle dispose des ressources humaines dont elle a besoin pour exécuter les programmes et les activités actuelles et prévues. Pour pouvoir élaborer des plans stratégiques et des objectifs de travail pertinents, la DGRH doit connaître les besoins éventuels en matière de RH des gestionnaires axiaux. Elle doit par conséquent demander à ces gestionnaires de lui faire part de leurs besoins prévus en matière de dotation.

Dans le cadre de l'analyse de la planification stratégique des RH, l'équipe de vérification a tenu compte d'un certain nombre de facteurs contextuels, nommément les suivants:

- La planification de la relève est un défi de taille pour TPSGC, et les gestionnaires devront recruter et chercher des moyens pour garder en poste les employés qualifiés, dans un contexte de stabilité et d'évolution, plutôt que dans un contexte de restructuration comme celui qui prévaut à la fonction publique depuis plusieurs années.
- Les connaissances de la gestion en ce qui concerne la gestion stratégique des RH ne sont plus à jour, étant donné les départs massifs des dernières années.
- La DGRH fait actuellement face à une pénurie d'employés spécialisés, ce qui nuit à l'efficience et à l'efficacité de ses services à la clientèle.

Des discussions avec les gestionnaires de centre de responsabilité qui utilisent les services de gestion des RH ont permis de se rendre compte qu'il existait une certaine confusion à l'égard du processus actuel de planification stratégique des RH du Ministère, ainsi qu'à l'égard de la vaste gamme de données stratégiques pouvant être extraites des divers systèmes d'information sur les ressources humaines. En fait, ces gestionnaires ont indiqué, qu'à l'exception de l'utilisation des données sur certaines mesures et exigences en matière de dotation, et de la détermination des employés prévoyant prendre bientôt leur retraite, ils n'étaient pas en mesure de prévoir avec un certain degré de certitude leurs besoins futurs en matière de RH.

Dans le même ordre d'idées, d'autres gestionnaires ont fait part de leur hésitation à investir à long terme dans une approche plus stratégique pour le recrutement, leur approche actuelle étant toujours fragmentée et à court terme. Par contre, d'autres gestionnaires ont suggéré que le Ministère élabore des plans de relève stratégiques pour combler les postes clés très spécialisés.

Au moment où la demande de services de TPSGC augmentait et que le marché de l'emploi commençait à montrer des signes de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et compétente, les gestionnaires se sont concentrés sur les besoins à court terme. Étant donné que la planification des ressources humaines à moyen et à long terme n'a pas bénéficié de toute l'attention requise, le nombre de mesures de dotation a augmenté, ce qui a eu pour effet d'exercer des pressions sur la DGRH, qui doit fournir des services plus rapidement et ne peut ainsi offrir tout l'appui nécessaire aux gestionnaires.

Des objectifs stratégiques précis et mesurables étayés par des données extraites des systèmes d'information sur les ressources humaines constitueraient pour les gestionnaires un outil de contrôle et de planification efficace, qui les aiderait à atteindre leurs objectifs et à répondre aux impératifs sur le plan opérationnel.

Conclusions

Les rôles et les responsabilités en matière de dotation des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires ont évolué depuis que la CFP a transféré les pouvoirs de dotation à TPSGC. Pour que la fonction de dotation soit efficace, il est essentiel que la DGRH veille à ce que les responsabilités soient bien définies et confiées à des personnes compétentes, et que des structures et des méthodes soient en place pour fournir l'appui nécessaire.

Le processus de dotation de TPSGC est toujours fondé sur les méthodes et les pratiques qui étaient utilisées par les anciens ministères, c'est-à-dire Travaux publics Canada et Approvisionnements et Services Canada. Ces méthodes et pratiques ne permettent pas d'assurer l'analyse et le suivi des questions et des tendances qui ont des répercussions sur les RH, et elles ne permettent pas non plus de répondre aux situations où le temps est un facteur critique. La DGRH doit concevoir et mettre en oeuvre des processus de dotation stratégiques et efficaces, conformément aux exigences de la CFP.

TPSGC a déjà intégré (applique et surveille) dans son processus de dotation la plupart des nouvelles exigences concernant les valeurs s'appliquant aux résultats (compétence, représentativité et intégrité) et les valeurs s'appliquant aux procédés (justice, équité et transparence). Cependant, ces exigences n'ont pas encore été intégrées dans le processus de dotation concernant les employés temporaires.

La mise en oeuvre intégrale d'une approche axée sur les valeurs et sur les résultats ainsi que le maintien d'une fonction de dotation efficiente et efficace ne dépendent pas entièrement de la DGRH; cela demande également la collaboration de tous les gestionnaires.

Étant donné que la planification des ressources humaines à moyen et à long terme n'a pas bénéficié de toute l'attention requise, le nombre de mesures de dotation a augmenté, ce qui a eu pour effet d'exercer des pressions sur la DGRH, qui doit fournir des services plus rapidement et ne peut ainsi offrir tout l'appui nécessaire aux gestionnaires.

Des objectifs stratégiques précis et mesurables étayés par des données extraites des systèmes d'information sur les ressources humaines constitueraient pour les gestionnaires un outil de contrôle et de planification efficace, qui les aiderait à atteindre leurs objectifs et à répondre aux impératifs sur le plan opérationnel.

En ce qui concerne la planification de la relève, la DGRH devrait jouer davantage un rôle de catalyseur afin de contribuer, dans le cas des postes clés, au maintien en fonction et à la dotation, plus particulièrement dans les domaines spécialisés où les candidats sont rares.

Enfin, la DGRH doit passer d'un contexte réactif à un contexte proactif pour réduire les pressions qui sont exercées sur les conseillers en ressources humaines et pour mieux appuyer les gestionnaires. Pour ce faire, il faudrait améliorer les compétences des gestionnaires en ce qui concerne la planification des ressources humaines, ainsi que les processus de sélection et de dotation.

Recommandations

Il est recommandé que :

1. *la DGRH modifie la fonction de dotation, afin que celle-ci soit plus efficiente et plus efficace et, à cet égard, qu'elle prenne les mesures suivantes :*

   - établir un processus commun de dotation pour TPSGC et des services de base pour la DGRH, et établir également des normes en ce qui concerne les délais ainsi qu'un système de contrôle pour la prise de décisions et les rapports de rendement;

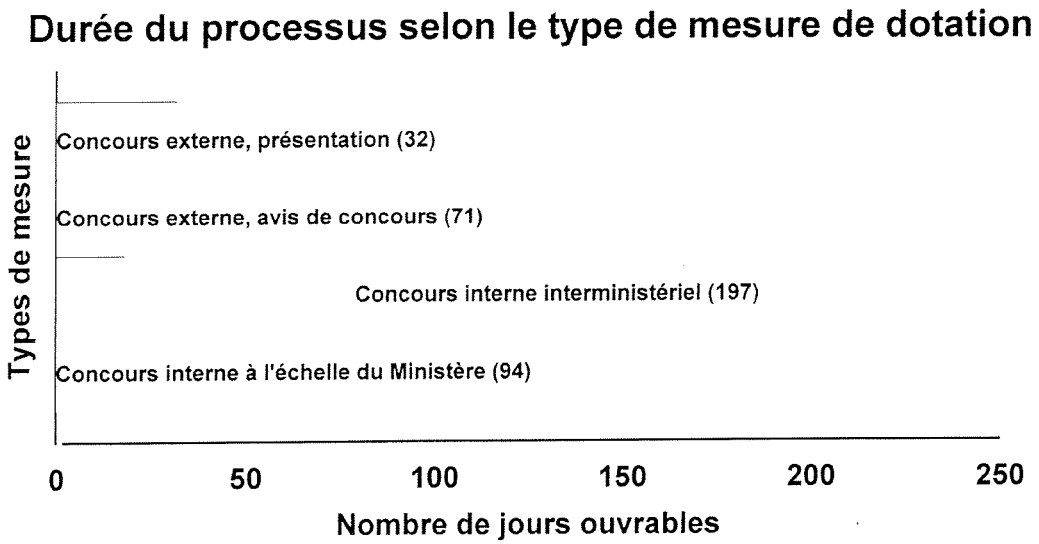
   - normaliser les mesures de contrôle et les méthodes de documentation pour s'assurer que le processus de dotation de TPSGC est efficient et efficace;

   - poursuivre la mise en oeuvre de mesures de dotation axées sur les résultats.

2. *la DGRH établisse, à l'intention des gestionnaires, un programme de formation obligatoire en planification des ressources humaines, ainsi que des séminaires et des ateliers obligatoires sur la sélection et le traitement des mesures de dotation.*

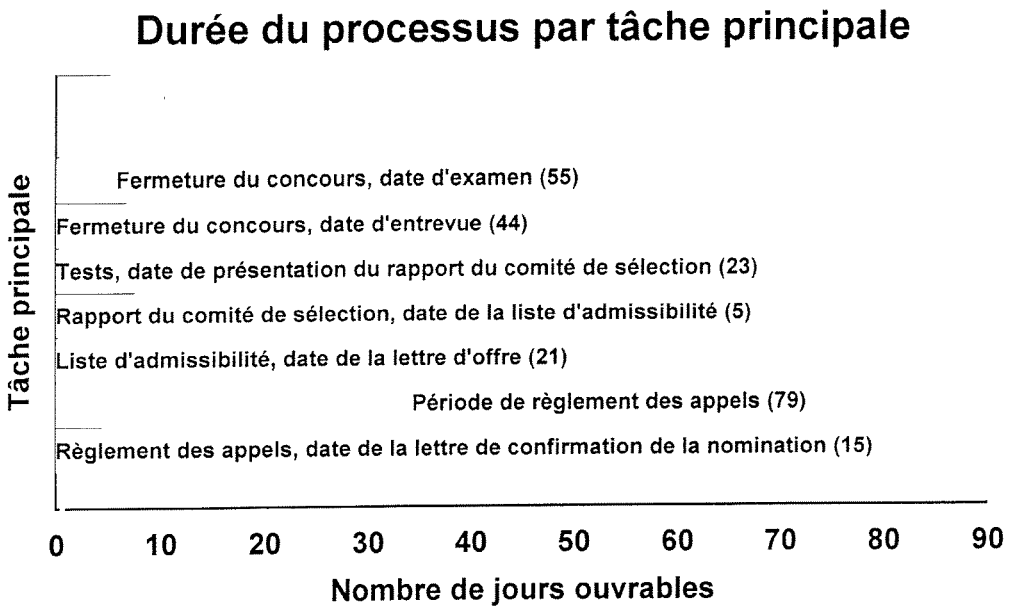
Annexe A

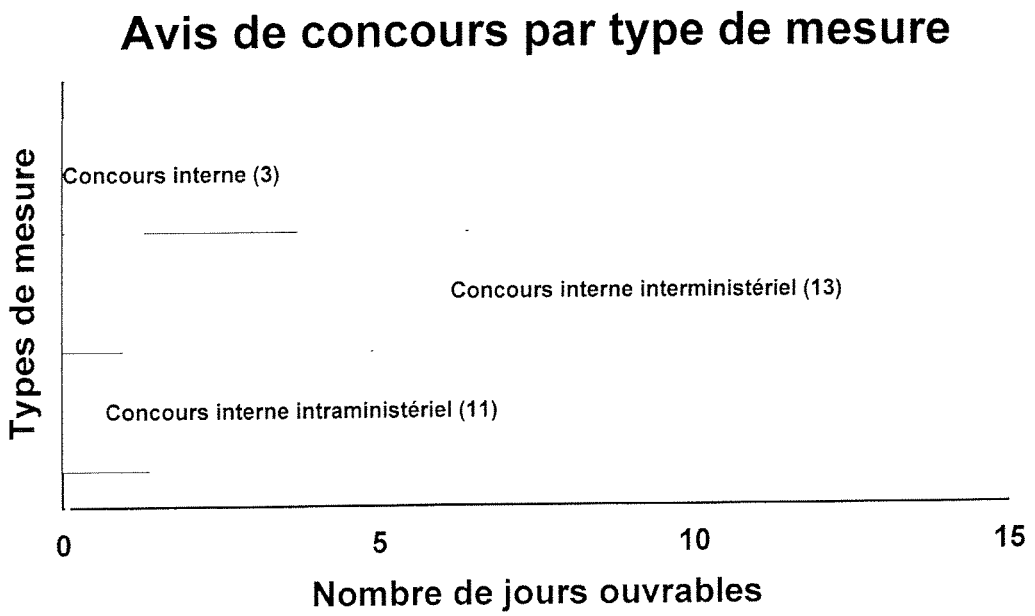
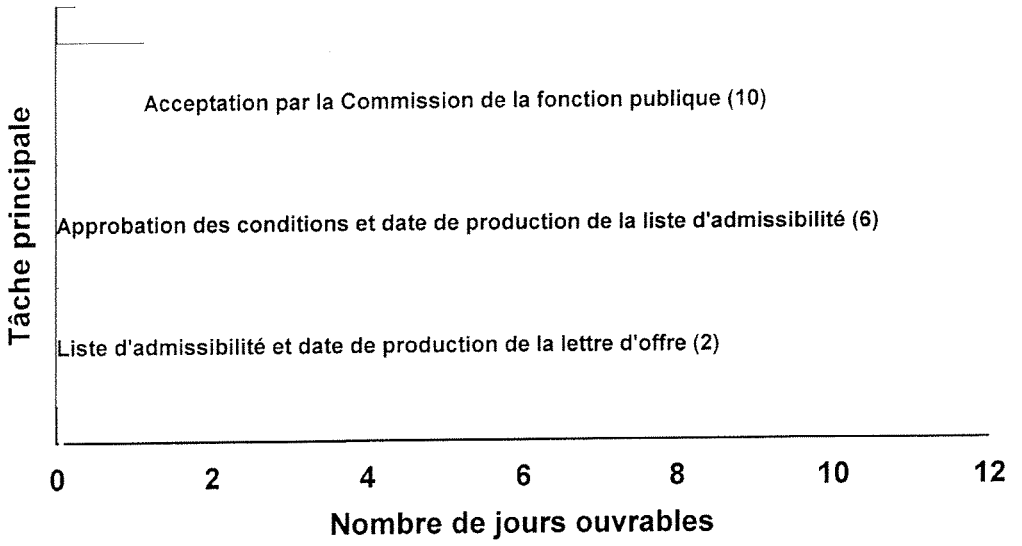
Le tableau suivant présente des données sur le nombre de jours ouvrables que les vérificateurs ont calculé en se servant des renseignements inclus dans les dossiers de dotation qu'ils ont examinés.



Nota : Concours interne, interministériel comprend le règlement des appels

Les tableaux suivants ne comprennent pas les données sur les présentations, celles-ci faisant l'objet d'un tableau distinct. La présélection est un élément important du processus, mais l'information contenue dans les dossiers n'a pas permis aux vérificateurs de calculer le nombre de jours ouvrables qui y sont consacrés. Par conséquent, ce temps est inclus dans Fermeture du concours et examen (55) ou Fermeture du concours et entrevue (44).





Présentation - Durée du processus par tâche principale