

# Audit du recrutement et de la dotation

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

11 décembre 2024



On trouvera la version anglaise et une version HTML de ce rapport sur la page [«Vérification interne»](#) du site Web du Conseil national de recherches du Canada.

Ce rapport a été approuvé par le président du Conseil national de recherches du Canada le 27 janvier 2025.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le Conseil national de recherches du Canada, 2025.

Cat. No. NR16-476/2025F-PDF

ISBN 978-0-660-75881-7

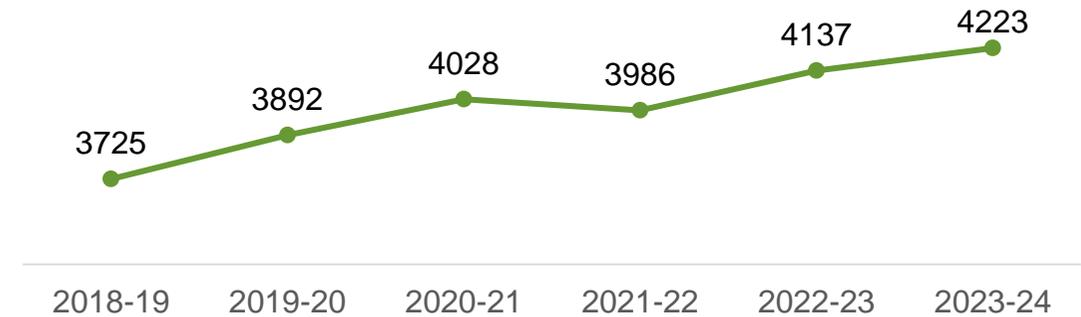
# Résumé (1 de 2)

Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) compte plus de 4 200 employées et employés permanents et temporaires occupant des postes en science, en technologie, en génie et en mathématiques ainsi qu'un large éventail de postes administratifs et autres postes spécialisés. Le succès du CNRC est conditionnel à sa capacité de recruter et d'embaucher les meilleures personnes et les esprits les plus brillants sur un marché du travail où la concurrence est de plus en plus vive. Le CNRC se heurte en effet à la concurrence des universités, des organisations de recherche et de technologie et d'autres ministères de l'administration publique ainsi que des entreprises privées. Au moment où s'amorce la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique quinquennal, il est essentiel pour le CNRC de recenser, de recruter et d'embaucher les talents indispensables au maintien de l'effectif hautement qualifié dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

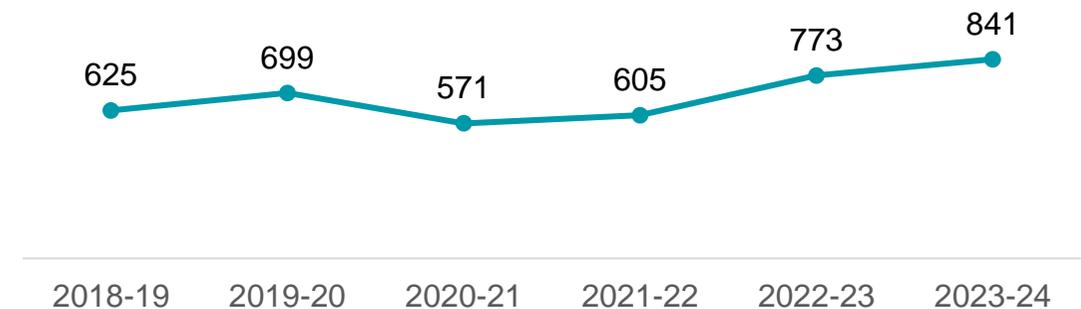
La Direction des ressources humaines (DRH) du CNRC s'efforce de recruter un effectif de calibre supérieur, de le développer et de le soutenir. Les spécialistes de l'embauche de la DRH unissent leurs efforts à ceux des gestionnaires d'embauche des 28 directions, centres de recherche et bureaux du PARI (CDP) pour trouver les talents exceptionnels dont le CNRC a besoin. Au 31 mars 2024, la DRH était constituée de 146 professionnelles et professionnels des ressources humaines. De la rédaction des énoncés de critères de mérite et des annonces de poste à l'établissement des conditions d'emploi, les spécialistes de l'embauche coordonnent le processus d'embauche depuis le moment où un poste devient vacant jusqu'à la présentation d'une offre d'emploi à la personne retenue.

En sa qualité d'employeur distinct de l'administration fédérale, le CNRC s'est doté de ses propres politiques de gestion des ressources humaines. Ce statut lui procure le surcroît de souplesse dont il a besoin pour combler ses besoins en ressources humaines. L'effectif du CNRC compte 14 classes d'emplois et les conditions de travail de 10 de ces classes sont régies par une convention collective entre l'employeur et l'agente négociatrice ou agent négociateur pertinent et par les directives du Conseil national mixte. Les politiques et procédures du CNRC doivent être conformes à ces conventions collectives et directives.

**Figure 1.** Nombre d'employées et d'employés permanents et temporaires actifs du CNRC, exercice 2018-2019 à 2023-2024



**Figure 2.** Mesures de dotation concurrentielles exécutées de 2018-2019 à 2023-2024





# Résumé (2 de 2)

La politique sur l'embauche du CNRC énonce les principes directeurs sous-jacents aux pratiques d'embauche et décrit les responsabilités et obligations de rendre compte des gestionnaires, professionnels des ressources humaines et candidates et candidats. Le présent audit s'est penché sur les activités de recrutement et de dotation menées au cours des exercices 2021-2022 et 2022-2023. Au cours de ces deux années, le CNRC a administré 1 378 mesures de dotation concurrentielles. Comme ces activités exigent des ressources considérables et prennent beaucoup de temps, il est important que les processus de recrutement et de dotation soient efficaces.

## Ce que nous avons constaté

Les niveaux de service offerts par la DRH dans le cadre des mesures de dotation concurrentielles se comparent très avantageusement à ceux offerts à l'échelle de la fonction publique fédérale. Ces niveaux de service témoignent de l'approche axée sur la clientèle de la DRH dans la prestation de ses services. Le CNRC a investi dans le système SuccessFactors, une solution logicielle intégrée de gestion du talent. Toutes les activités de dotation et les données qui en résultent sont gérées par ce système qui en assure également le suivi. SuccessFactors permet aux gestionnaires d'embauche de procéder à des activités de recrutement, d'évaluation, d'analyse et de sélection des candidates et candidats dans une seule et même application. De plus, SuccessFactors est aussi une source précieuse d'information pour la production annuelle du Rapport global sur les ressources humaines du CNRC. La DRH a récemment revu et amélioré le format de ce rapport afin de le rendre plus dynamique et convivial. Toutefois, certains CDP continuent d'éprouver des problèmes à recruter et embaucher les talents nécessaires à l'intérieur des délais prévus.

## Opinion et conclusion

En tant que dirigeante principale de la vérification, je considère que le CNRC a instauré des procédures et des contrôles internes qui facilitent le recrutement et la dotation. Cela dit, les points suivants pourraient cependant être améliorés :

- adoption de politiques et de procédures plus souples;
- communications plus opportunes sur les rôles et les responsabilités;
- plus grande uniformité des rapports sur le rendement et sur la planification de la main-d'œuvre;
- analyse des données.

Les améliorations recommandées rehausseront l'efficacité des activités de recrutement et de dotation au CNRC.

## Déclaration de conformité

La mission d'audit a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et du Code de déontologie de l'Institute of Internal Auditors, comme le confirment les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité des audits internes du CNRC.

**Alexandra Dagger, CIA, CE, dirigeante principale de la vérification**



# Introduction

## Objectif

L'audit avait pour objectif de donner une assurance quant à l'efficacité des activités de recrutement et de dotation du CNRC en appui à ses objectifs stratégiques et opérationnels.

## Portée

L'équipe d'audit a examiné les activités de recrutement et de dotation menées du 1er avril 2021 au 31 mars 2023. Aux fins de cet audit, le recrutement s'entend de l'étape initiale du processus de dotation et suppose d'identifier et d'attirer des personnes susceptibles de répondre aux exigences à présenter leur candidature pour un poste. La dotation s'entend du processus de sélection et d'embauche de la meilleure personne à avoir présenté sa candidature pour l'obtention d'un poste vacant donné.

Notre analyse a notamment porté sur :

- les politiques, les processus et les lignes directrices;
- l'efficacité des efforts de recrutement et de dotation;
- les systèmes d'information appuyant les activités de recrutement et de dotation;
- l'information accessible pour étayer le processus décisionnel.

## Approche

L'audit a été mené conformément à la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada qui exige l'examen de faits probants suffisants et pertinents, et l'obtention d'une information et d'explications suffisantes pour donner un niveau raisonnable d'assurance aux conclusions de l'audit.

L'approche de l'audit incluait, sans toutefois s'y restreindre, les activités suivantes :

- entretiens avec des cadres et des parties prenantes clés des services corporatifs et des centres de recherche, directions et unités organisationnelles;
- examen des processus et méthodologies, et examen des résultats et des autres données à l'appui pertinentes;
- examen et vérification de l'exactitude des mesures clés du rendement.

Le cas échéant, il fallait définir les améliorations possibles et formuler des recommandations ciblées à cet effet.



# Politiques, procédures et lignes directrices (1 de 5)

## Contexte

La politique sur l'embauche du CNRC procure à la direction l'orientation et la souplesse nécessaires pour répondre aux besoins en capital humain actuels et à venir dans un environnement évolutif et dynamique. Elle établit les principes directeurs sous-jacents aux pratiques d'embauche du CNRC et décrit les responsabilités et obligations de rendre compte des gestionnaires, des professionnels des ressources humaines et des candidates et candidats.

## Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à ce que des politiques, processus et lignes directrices soient en place, mis à jour régulièrement et conformes aux priorités organisationnelles. De plus, nous nous attendions à ce que les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de la dotation soient définis et communiqués aux parties intéressées. Nous nous attendions aussi à ce que des indicateurs de rendement pertinents soient en place et fassent l'objet d'un suivi de manière à mesurer le rendement des parties intéressées sur le plan du recrutement et de la dotation et afin de pouvoir apporter des correctifs, le cas échéant.

## Principales constatations

### La politique et les procédures de dotation doivent être revues et actualisées périodiquement.

Le Manuel des ressources humaines est le document officiel du CNRC qui fait état de la politique sur l'embauche, des programmes et des procédures approuvés en matière de ressources humaines. La politique sur l'embauche du CNRC doit être conforme à la Loi sur le Conseil national de recherches, à la Loi sur les langues officielles, à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, à la Loi canadienne sur les droits de la personne et à la Loi sur la protection des renseignements personnels. Cette politique doit également respecter les conventions conclues dans le cadre du processus de négociation collective. La politique sur l'embauche du CNRC et les procédures correspondantes ont été initialement mises en œuvre en 2013 et ont été mises à jour la dernière fois en 2019.

Au fil de nos entretiens avec des parties prenantes, il a été établi que certains éléments de la politique et des procédures sont désuets et ne reflètent plus la situation actuelle sur le marché du travail dans l'environnement où le processus de recrutement est lancé. Le Manuel ne comprend aucune ligne directrice précise sur les options de recrutement et d'embauche plus souples auxquelles pourrait recourir le CNRC en tant qu'employeur distinct de l'administration fédérale canadienne. Nous avons également constaté que le Manuel fait dans certains cas référence à des lois qui ont été abrogées il y a aussi longtemps qu'en 2003.

La DRH n'a affecté aucune ressource à l'examen et à la mise à jour de la politique et des procédures. Actuellement, les changements sont apportés ponctuellement au gré des besoins en réaction aux priorités changeantes ou aux influences extérieures sur le plan de la législation ou de l'environnement. Il est possible que des politiques et procédures périmées ne répondent pas aux besoins actuels du CNRC et causent des pertes de temps et de ressources, et une augmentation des coûts.

### Recommandation 1

La vice-présidente, Ressources humaines, devrait s'assurer que les politiques, procédures et lignes directrices sont mises et tenues à jour selon un calendrier préétabli.

#### Plan d'action de la direction

- La politique sur l'embauche sera revue et mise à jour et la politique actualisée sera mise en œuvre au cours du premier trimestre de l'exercice 2025-2026.
- Les procédures d'embauche connexes seront revues et actualisées au cours de l'exercice 2025-2026.

**Date de mise en œuvre prévue:** 30 avril 2025

**Contact:** Directrice, Opérations des ressources humaines



# Politiques, procédures et lignes directrices (2 de 5)

## Les rôles et responsabilités ne sont pas bien compris.

Les gestionnaires d'embauche embauchent des personnes au nom du CNRC et rendent compte des activités d'embauche qu'ils supervisent conformément aux plans et politiques du CNRC et aux procédures d'embauche. Il leur incombe de définir les exigences d'embauche et de déterminer le mécanisme d'embauche approprié. Les gestionnaires d'embauche font le tri préliminaire des candidatures, les évaluent et sélectionnent les personnes susceptibles de répondre aux besoins actuels et futurs du CNRC. Les professionnelles et professionnels en ressources humaines aident les gestionnaires d'embauche en leur formulant des recommandations et des conseils, et en interprétant la politique sur l'embauche, le tout afin de garantir que cette politique est appliquée uniformément à l'échelle du CNRC. Ils maintiennent les systèmes d'embauche et il leur incombe d'établir les documents appropriés.

Les professionnelles et professionnels des ressources humaines appartiennent à l'une ou l'autre de deux équipes distinctes : l'équipe des services à la clientèle et l'équipe des services d'embauche. L'équipe des services à la clientèle est constituée de partenaires d'affaires en ressources humaines et de coordonnatrices et coordonnateurs des ressources humaines. Lorsqu'une mesure de dotation est nécessaire, le ou la partenaire d'affaires des ressources humaines (PARH) est le premier point de contact qui aide les gestionnaires d'embauche à déterminer la meilleure manière de procéder. Le PARH dispense aussi des conseils stratégiques en plus de régler les problèmes susceptibles de se présenter au sein de l'effectif actuel.

L'équipe des services d'embauche est constituée de conseillères et conseillers en embauche et de coordonnatrices et coordonnateurs de l'embauche. Ces personnes unissent leurs efforts à ceux des gestionnaires d'embauche afin de rendre plus fluide le processus de recrutement et de dotation. Leur travail peut aller de la rédaction des énoncés des critères de mérite et des annonces de poste à la préparation des modalités d'emploi, et l'équipe des services d'embauche coordonne par ailleurs le processus d'embauche depuis le moment où le poste devient vacant jusqu'à ce qu'une offre d'emploi soit formulée.

Nous avons constaté qu'il est fréquent que les gestionnaires d'embauche ne comprennent pas bien la différence entre les rôles et responsabilités de ces deux équipes. Dans certains cas, cette incompréhension a provoqué des retards, car les demandes initiales de services ont dû être redirigées vers les personnes appropriées de la DRH. Cette mauvaise compréhension par les gestionnaires d'embauche de leur propre rôle et de leurs responsabilités et de ceux des deux équipes de services entraîne des retards inutiles dans le recrutement et l'embauche.

### Recommandation 2

La vice-présidente des Ressources humaines devrait s'assurer que les gestionnaires d'embauche sont informés de leur rôle et de leurs responsabilités ainsi que de ceux de l'équipe des services d'embauche et de l'équipe des services à la clientèle avant le déclenchement de toute mesure d'embauche concurrentielle.



# Politiques, procédures et lignes directrices (3 de 5)

## **Plan d'action de la direction:**

- Une page d'accueil spécialisée sur le processus d'embauche sera créée sur le site MaZone et contiendra notamment un aperçu des rôles et des responsabilités de chaque personne intervenant dans le processus d'embauche.
- Un atelier de formation pratique de base sera développé et donné aux superviseuses et superviseurs sur le processus d'embauche et sur les différents rôles et responsabilités en la matière, et un lien qui mène à l'enregistrement de l'atelier sera publié.
- Une formation sera offerte aux partenaires d'affaires en ressources humaines et aux conseillères et conseillers en embauche afin qu'ils puissent donner un aperçu clair aux gestionnaires d'embauche des différents rôles et responsabilités dans le processus d'embauche et de diriger les gestionnaires d'embauche vers les ressources appropriées existantes (comme la page MaZone et l'atelier de formation pratique de base à l'intention des superviseuses et superviseurs).
- La collaboration entre le personnel de la DRH, les conseillères et conseillers en embauche, et la clientèle sera davantage développée en faisant en sorte que les conseillères et conseillers en embauche interviennent plus tôt:
  - dans la conversation sur les mesures d'embauche;
  - dans le processus de planification de la main-d'œuvre de la clientèle en ce qui concerne l'élaboration des plans d'embauche;
  - dans les réunions de la direction lorsqu'il y est question d'une mise à jour des mesures d'embauche et de la planification de la main-d'œuvre.

**Date de mise en œuvre prévue:** 31 mars 2025

**Contact:** Directrice, Opérations des ressources humaines

# Politiques, procédures et lignes directrices (4 de 5)

## Les rapports sur le rendement manquent d'uniformité.

Publié en principe annuellement, le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC contient tout un éventail de statistiques. Au nombre de ces statistiques figurent le taux d'accroissement du personnel embauché et le taux de départ; délai moyen de dotation; nombre de demandes de classification de postes nouveaux ou existants; utilisation des congés; utilisation du Programme d'aide aux employés (PAE); résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF); caractéristiques démographiques de l'effectif du CNRC; indicateurs quantitatifs de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et des langues officielles; et résultats des sondages sur la qualité de l'embauche. En raison des ressources humaines limitées, ce rapport n'a pas été publié au cours de l'exercice 2021-2022 et la publication du rapport de 2022-2023 a été reportée en raison de l'adoption d'un nouveau format. Le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC était encore en cours d'élaboration pendant le présent audit et il ne nous a pas été remis à temps pour avoir une incidence sur nos décisions.

Il convient de souligner qu'au cours de cette période de transition, la DRH a produit des données sur des indicateurs de rendement clés trimestriels, notamment le nombre de mesures d'embauche et le délai moyen de dotation. En juillet 2024, le rapport de l'exercice 2022-2023 et celui de l'exercice 2023-2024 ont été publiés et présentés sous le nouveau format dynamique Power BI, ce qui permet aux utilisateurs de filtrer les données par exercice, par CDP, par classe d'emplois ou en fonction d'autres critères répondant à leurs besoins précis. Cette nouveauté est une amélioration considérable comparativement à l'ancien format, plus statique.

### Recommandation 3

La vice-présidente, Ressources humaines, devrait s'assurer qu'une lecture des indicateurs de rendement clés est effectuée tous les ans et que le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC est distribué chaque année aux décideuses et décideurs.

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

- La DRH continuera d'apporter sa contribution aux rapports trimestriels sur le rendement du CNRC qui font état, entre autres, de statistiques sur le volume des activités d'embauche, sur les délais de dotation et sur le nombre d'embauches de boursières et boursiers postdoctoraux, d'adjointes et d'adjoints de recherche, d'étudiantes et d'étudiants et de personnes des groupes d'équité en matière d'emploi. Ces données sont produites en continu pour chaque direction, centre de recherche, bureau du PARI et division ainsi que pour l'ensemble du CNRC.
- La DRH continuera de travailler au développement du Rapport global sur les ressources humaines du CNRC en format interactif Power BI et en produira une version annuelle (les rapports des exercices 2022-2023 et 2023-2024 sont maintenant terminés et le rapport de l'exercice 2024-2025 sera terminé d'ici à la fin du premier trimestre de l'exercice 2025-2026).
- La DRH continuera de développer des tableaux de bord sur les ressources humaines au niveau de chaque direction, centre de recherche et bureau du PARI sous un format Power BI. Elle produira ces tableaux de bord deux fois par année. (Les tableaux de bord de chaque direction, centre de recherche et bureau du PARI pour les exercices 2022-2023, 2023-2024 et jusqu'au deuxième trimestre de l'exercice 2024-2025 sont maintenant terminés et celui de l'exercice 2024-2025 sera publié d'ici à la fin du premier trimestre de l'exercice 2025-2026.)

**Date de mise en œuvre prévue:** 30 juin 2025

**Contacts:** Conseillère exécutive à la vice-présidente et directrice de la planification et des rapports des ressources humaines



# Politiques, procédures et lignes directrices (5 de 5)

## Conclusion

La politique sur l'embauche du CNRC fournit aux différentes fonctions de gestion des ressources humaines du CNRC des lignes directrices, établit leurs obligations de rendre compte, et leur procure efficacité et clarté. Les procédures et lignes directrices définissent les rôles et les responsabilités et encadrent les activités au quotidien. Ces instruments sont essentiels au recrutement de talents de calibre mondial et à la dotation. La politique, les procédures et les lignes directrices font l'objet d'examens et de mises à jour périodiques qui assurent leur pertinence continue et garantissent qu'elles continuent de répondre aux besoins actuels. La communication opportune aux gestionnaires d'embauche de leurs rôles et de leurs responsabilités ainsi que des rôles et responsabilités de l'équipe des services d'embauche et de l'équipe des services à la clientèle assurera une meilleure coordination des activités et rendra plus efficaces les processus d'embauche concurrentiels. Finalement, le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC devrait être produit et distribué aux décideuses et décideurs de manière constante et au moment opportun.

# Maintenir le niveau de talent nécessaire à l'exécution de notre mandat

(1 de 5)

## Contexte

La planification de la main-d'œuvre définit et cherche à combler les écarts entre les objectifs immédiats et à long terme de l'organisation et la capacité de ses ressources humaines actuelles et à venir d'atteindre ces objectifs.

Il incombe à chaque direction, centre de recherche et bureau du PARI de se doter d'un plan de main-d'œuvre qui lui est propre. Ces plans sont ensuite amalgamés par secteur, et ces plans sectoriels sont ensuite eux-mêmes intégrés pour former le plan de ressources humaines de l'ensemble du CNRC.

En tant qu'employeur distinct au sein de l'administration fédérale, le CNRC possède ses propres politiques de ressources humaines. Ce statut lui procure une souplesse additionnelle à titre d'employeur fédéral. Toutefois, le CNRC reste tenu de respecter les ententes conclues pendant le processus de négociation collective.

## Principales constatations

### La qualité de l'information sur la planification de la main-d'œuvre pourrait être rehaussée.

L'exercice annuel de planification de la main-d'œuvre permet aux directions, aux centres de recherche et aux bureaux du PARI de définir leurs besoins de main-d'œuvre et d'élaborer des stratégies pour les combler. Cet exercice procure également une information essentielle à la prise de décisions fondées sur des données par la DRH, à l'indispensable réflexion préalable au lancement d'initiatives de ressources humaines et à l'attribution des ressources aux directions, centres de recherche et bureaux du PARI ainsi qu'aux équipes de ressources humaines qui les appuient.

Les besoins et stratégies de recrutement sont les principaux produits de cet exercice annuel. Toutefois, la rigueur appliquée dans cet exercice par les directions, centres de recherche et bureaux du PARI est variable. De plus, les besoins et stratégies ne sont pas mis à jour en cours d'année. Il s'ensuit que les événements qui surviennent en cours d'exercice (départs imprévus, changements au financement, restructurations) ne sont pas toujours pris en compte dans le plan de main-d'œuvre annuel. Un document dynamique qui ferait état de données sur la situation prévue et la situation réelle serait plus utile pour bien gérer les fluctuations des besoins de main-d'œuvre et obtenir les ressources dont la DRH a besoin pour répondre à ces besoins.

### Recommandation 4

La vice-présidente, Ressources humaines, devrait demander la production d'une mise à jour à mi exercice des éléments de la planification de la main d'œuvre portant sur l'embauche. Elle voudrait ainsi détecter les fluctuations en cours d'exercice des besoins de main d'œuvre et d'être en mesure d'assurer le suivi entre les résultats prévus et les résultats réels. Ces données actualisées devraient ensuite servir de base aux ajustements apportés aux stratégies de localisation des ressources de la DRH afin de mieux répondre aux besoins de recrutement et de dotation des directions, centres de recherche et bureaux du PARI.

**Plan d'action de la direction:** Après la réception des plans de main-d'œuvre en janvier 2025, un appel pour la mise à jour de ses éléments portant sur l'embauche sera lancé à toutes les directions, ainsi qu'à tous les centres de recherche et bureaux du PARI en mai 2025 (date limite fixée à juin 2025). Cela permettra de s'assurer que les changements par rapport aux prévisions ont été pris en compte et comptabilisés, et que des ressources suffisantes sont déployées là où c'est nécessaire.

**Date prévue de mise en œuvre:** 30 juin 2025

**Contact:** Directeur, Programmes de ressources humaines



# Maintenir le niveau de talent nécessaire à l'exécution de notre mandat

(2 de 5)

## Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à trouver des éléments probants confirmant que la planification de la main-d'œuvre permet à la DRH d'établir des plans et d'attribuer les ressources de manière efficace, que les activités de recrutement et de dotation tirent parti de la souplesse dont bénéficie le CNRC en cette matière et que la DRH aide bien les directions, les centres de recherche et les bureaux du PARI à s'acquitter de leurs fonctions d'embauche et de dotation.

La présente mission d'audit était incluse au plan d'audit axé sur le risque 2022-2023 du CNRC et a été approuvée par le président le 30 juin 2022. L'audit a été mené par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) du CNRC

## La souplesse des mécanismes d'embauche pourrait être mieux exploitée

Les gestionnaires d'embauche disposent de tout un éventail d'options pour nommer une personne à un poste au sein du CNRC sans organiser de concours lorsqu'un besoin opérationnel unique et urgent doit être comblé, et qu'une personne qualifiée a été identifiée. Lorsque la situation s'y prête, les mécanismes d'embauche qui permettent une nomination sans concours sont plus efficaces et réduisent les coûts. L'un de ces mécanismes consiste à procéder à une « nomination dans l'intérêt supérieur du Conseil ». La candidature de membres du personnel du CNRC, de citoyennes et citoyens canadiens, et de résidentes et résidents permanents du Canada peut être envisagée pour ce genre de nomination lorsque la convention collective pertinente le permet.

Au cours de la période de deux ans de l'examen, ce mécanisme d'embauche a été utilisé 12 fois. La rapidité et l'agilité des « nominations dans l'intérêt supérieur du Conseil » en font un outil puissant pour répondre à la vive concurrence pour les talents de premier plan. Il nous faut toutefois souligner que ce mécanisme doit être utilisé avec prudence, car il peut miner l'équité perçue des pratiques d'embauche du CNRC. Il faut envisager de contourner le processus d'embauche concurrentiel normal uniquement dans les cas où le bassin de candidatures est extrêmement restreint.

Dans nos entretiens avec des parties prenantes, nous avons appris qu'il est souvent arrivé que des tentatives de recrutement de candidates ou de candidats exceptionnels échouent. Les nominations dans l'intérêt supérieur du Conseil pourraient donc être un outil important pour réussir à recruter les personnes les meilleures et les plus brillantes sur un marché du travail où la concurrence est de plus en plus vive. L'inefficacité des processus de recrutement et de dotation empêche parfois le CNRC d'attirer le talent nécessaire à l'atteinte de ses objectifs.

L'effectif du CNRC compte 14 classes d'emplois et dans 10 de celles-ci, les conditions de travail sont régies par une convention collective conclue entre l'employeur et un syndicat. Quatre de ces conventions collectives contiennent des clauses précisant que le CNRC est dans l'obligation d'annoncer à tous les postes vacants avant de publier des annonces pour recruter une personne de l'extérieur. Toutefois, cette pratique est souvent appliquée pour des postes appartenant à une classe d'emploi non visée par ces restrictions stipulées dans l'une ou l'autre des conventions collectives, ce qui crée des obstacles artificiels à l'efficacité des mesures d'embauche.

Le Programme d'emplois pour étudiantes et étudiants (PEE) a pour objet d'offrir à ces personnes une expérience pratique dans leur domaine de spécialisation, notamment la recherche-développement, la bibliothéconomie, les communications, le marketing et d'autres domaines. Le CNRC participe également aux programmes d'alternance travail-études d'universités canadiennes, de collèges et d'autres établissements d'enseignement supérieur.



# Maintenir le niveau de talent nécessaire à l'exécution de notre mandat

(3 de 5)

## La souplesse des mécanismes d'embauche pourrait être mieux exploitée

Le CNRC a ainsi embauché 457 étudiantes et étudiants au cours de l'exercice 2021-2022, et 499 en 2022-2023. Les personnes qui participent à ces programmes sont considérées comme une main-d'œuvre complémentaire et ne sont donc pas reconnues comme des candidates de l'interne habilitées à postuler un éventuel poste à durée non déterminée. Cette pratique se démarque de celle appliquée dans la fonction publique fédérale en général et empêche la transition naturelle vers un emploi permanent des étudiantes et étudiants qui connaissent du succès. Il y aurait lieu de revoir et de mettre à jour la politique sur l'embauche et le Manuel des ressources humaines afin de mieux utiliser la souplesse dont dispose le CNRC en sa qualité d'employeur distinct au sein de l'administration fédérale du Canada.

### Recommandation 5

La vice-présidente, Ressources humaines, devrait s'assurer que lorsque les politiques, procédures et lignes directrices seront mises à jour (voir recommandation 1), on s'efforcera d'inclure, dans la mesure du possible, le recours aux mécanismes d'embauche souples accessibles au CNRC en sa qualité d'employeur distinct au sein de l'administration fédérale du Canada.

**Plan d'action de la direction:** L'examen de la politique sur l'embauche englobera l'étude et la définition de nouvelles mesures plus souples à inclure à notre processus, nos procédures et nos lignes directrices sur l'embauche à l'intention des gestionnaires et des professionnelles et professionnels des ressources humaines.

**Date de mise en œuvre prévue:** 30 avril 2025

**Contact:** Directrice, Opérations des ressources humaines

# Maintenir le niveau de talent nécessaire à l'exécution de notre mandat

(4 de 5)

## Rendement solide

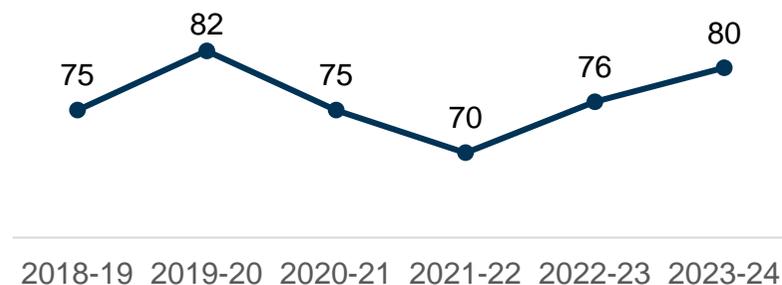
Une bonne gestion des ressources humaines est essentielle au fonctionnement efficace du CNRC et le temps nécessaire aux embauches influe de manière déterminante sur l'efficacité des activités et la prestation des programmes. L'objectif de la DRH consiste à faire en sorte qu'une mesure d'embauche concurrentielle soit exécutée à l'intérieur d'un délai de 75 jours ouvrables, de la date de la formulation de la demande d'embauche à l'acceptation d'une offre d'emploi par la personne choisie.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le CNRC a mené à terme 605 mesures d'embauche concurrentielles avec un délai moyen de dotation de 70 jours ouvrables (soit environ 105 jours civils). En 2022-2023, le CNRC a mené à terme 773 mesures d'embauche concurrentielles avec un délai de dotation moyen de 76 jours ouvrables (soit approximativement 113 jours civils).

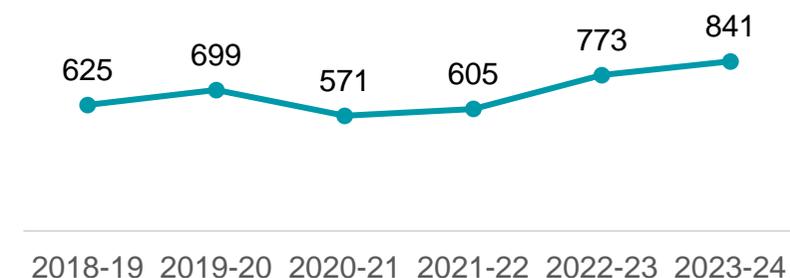
Il convient de souligner que le délai moyen de dotation du Centre de recherche en construction, du Centre de fabrication pour la photonique du Canada et du Programme d'aide à la recherche industrielle dépasse de plus de 50 % la période ciblée de 75 jours. À titre de comparaison, mentionnons que le délai moyen de dotation de la Commission de la fonction publique du Canada est de 262 jours civils pour l'ensemble des ministères et organismes fédéraux au cours de l'exercice 2021-2022 et de 251 jours civils pour l'exercice 2022-2023.

Le suivi d'autres indicateurs permettrait peut-être aux décideurs et aux gestionnaires d'embauche de mieux comprendre les difficultés de recrutement particulières au CNRC sur un marché de l'emploi très concurrentiel. Il faudrait notamment analyser la fréquence à laquelle les offres d'emploi du CNRC sont rejetées et pour quelles raisons elles le sont. Actuellement, cette information fait l'objet d'un suivi manuel par l'équipe des services d'embauche, mais les données qui résultent de cet exercice ne sont pas incluses dans le rapport de rendement et dans le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC. L'équipe des services d'embauche s'efforce actuellement d'intégrer ces données au système SuccessFactors afin d'accroître la précision des rapports, leur efficacité et leur production au moment opportun.

**Figure 3.** Durée moyenne annuelle du délai de dotation (en jours civils) pour les mesures d'embauche concurrentielles de 2018-2019 à 2023-2024



**Figure 4.** Mesures d'embauche concurrentielles menées à terme de 2018-2019 à 2023-2024



**Figure 5.** Nombre d'employées et employés permanents et temporaires actifs du CNRC de 2018-2019 à 2023-2024





# Maintenir le niveau de talent nécessaire à l'exécution de notre mandat

(5 de 5)

## Conclusion

Le délai nécessaire pour mener à terme les mesures d'embauche au CNRC se compare très avantageusement aux données correspondantes pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cette réussite témoigne de l'accent mis sur la clientèle par la DRH dans la prestation de ses services. En mettant à jour à mi-exercice la planification de la main d'œuvre, il serait possible de mieux répondre aux besoins de la clientèle en détectant les fluctuations en cours d'exercice et en comparant les résultats prévus aux résultats réels. Ces données actualisées devraient servir de base à des changements aux activités de localisation de la DRH et aux stratégies mises en place pour répondre aux besoins des directions, des centres de recherche et des bureaux du PARI éprouvant des difficultés importantes sur le plan du recrutement et de la dotation. De plus, le CNRC pourrait miser davantage sur les gains d'efficacité que rendent possibles les mécanismes d'embauche plus souples à sa disposition en tant qu'employeur distinct et réviser et mettre à jour sa politique sur l'embauche et les procédures connexes.



# Systemes d'information à l'appui des activités de recrutement et de dotations (1 de 2)

## Contexte

SuccessFactors est la solution logicielle de gestion intégrée du talent du CNRC. Toutes les activités d'embauche et les données qui en résultent sont gérées et suivies au moyen de ce système. SuccessFactors permet aux gestionnaires d'embauche de procéder au recrutement, à l'évaluation, au tri et à la sélection des candidatures à l'intérieur d'une seule et même application.

Le personnel de la DRH a accès aux données de SuccessFactors pour étayer ses décisions, mesurer et surveiller les indicateurs de rendement clés, définir les améliorations nécessaires aux processus et justifier l'affectation des ressources de la DRH en réponse aux besoins de la clientèle. SuccessFactors produit aussi à l'intention du personnel de la DRH tout un éventail de rapports uniformisés. Par ailleurs, l'équipe des systèmes de gestion des ressources humaines est en mesure de créer des rapports personnalisés si le besoin s'en fait sentir.

## Principales constatations

### Limites des rapports de SuccessFactors

SuccessFactors contient des données qui peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité du processus d'embauche, les délais d'embauche et les difficultés connexes. Ces données portent sur les activités de l'équipe des services de ressources humaines et des gestionnaires d'embauche responsables. Elles peuvent être générées par direction, par centre de recherche et par bureau du PARI et pour des catégories précises de mesures d'embauche sur des périodes précisées. Ces données sont utiles pour détecter où se situent les difficultés et les causes de retard dans les processus d'embauche. La DRH utilise ces données pour communiquer tous les trimestres le nombre de mesures d'embauche et les délais de dotation, puis les collige dans le Rapport global sur les ressources humaines du CNRC.

Au cours de nos entretiens avec des parties prenantes, nous avons noté que le personnel de la DRH trouve difficile de formuler les exigences techniques des rapports qu'il souhaiterait extraire de SuccessFactors. Il s'ensuit qu'en cours d'exercice, les rapports qui sont susceptibles de fournir une information de nature à aider le personnel de la DRH à assurer une meilleure prestation des services ne sont pas toujours accessibles. Ces rapports additionnels pourraient faciliter l'établissement des causes à la source des retards de traitement, des délais de dotation prolongés ou des facteurs ayant une incidence sur les objectifs d'embauche, comme les cibles de diversité, d'équité et d'inclusion. L'accès aux données qui permettraient de cerner les difficultés inhérentes aux processus est essentiel à une amélioration continue.

Le CNRC a recours à un sous-traitant pour l'aider à configurer le système SuccessFactors et à en assurer le soutien technique. Ce fournisseur effectue deux mises à niveau du logiciel par année. Ces mises à jour peuvent inclure l'ajout de nouveaux champs de saisie pour la collecte des données ainsi que de nouvelles capacités de production de rapports préconfigurées. Ces mises à niveau donnent à la DRH l'occasion de mieux répondre aux besoins d'information en améliorant les rapports et les capacités d'extraction des données enregistrées dans le système SuccessFactors. Bien que les méthodes d'extraction des données du système soient actuellement limitées, il est possible de générer des rapports personnalisés contenant une information plus utile et plus pertinente pour les décideuses et décideurs, et les parties prenantes.

Selon le personnel des directions, des centres de recherche et du PARI, le soutien offert par la DRH en matière de données a des lacunes et n'est accessible que dans le cadre du cycle de planification organisationnelle. Il s'ensuit que certaines personnes ont recours à des méthodes manuelles de mesure et de suivi des données à l'extérieur de SuccessFactors et génèrent au moyen de ces données leurs propres analyses et tableaux de bord du rendement. Ces processus manuels sont inefficaces et propices aux erreurs.



# Systemes d'information à l'appui des activités de recrutement et de dotations (2 de 2)

## Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à ce que les systèmes d'information appuient efficacement les processus de recrutement et de dotation. Nous nous attendions aussi à ce que les membres de la haute direction ainsi que les directions, centres de recherche et bureaux du PARI reçoivent en temps opportun toute l'information pertinente pour appuyer leurs décisions.

## Recommandation 6

La vice-présidente, Ressources humaines, devrait s'assurer que les membres du personnel de la DRH sont en mesure de définir les besoins techniques nécessaires à la production des rapports SuccessFactors qui répondent aux besoins.

### Plan d'action de la direction:

- La DRH établira une approche pour gérer, définir et examiner les données liées à l'embauche et fixer les priorités en la matière et fera connaître ses besoins sur le plan des rapports d'ici au premier trimestre de l'exercice 2025-2026.
- Un examen initial des données sur l'embauche et une liste prioritaire des rapports requis seront établis d'ici au deuxième trimestre de l'exercice 2025-2026.
- Le personnel des Ressources humaines collaborera avec l'équipe des systèmes de ressources humaines à la conversion des besoins de données et des besoins fonctionnels en exigences techniques susceptibles de servir à la création ou à l'adaptation de solutions techniques. s

**Date de mise en œuvre prévue:** 30 juin 2025 et en continu par la suite

**Contact:** Directeur, Programmes de ressources humaines

## Conclusion

Une analyse objective du processus d'embauche fondée sur des données est importante pour assurer l'efficacité continue du processus et pour déterminer si les besoins des parties prenantes sont comblés de manière satisfaisante. Les capacités d'extraction de données et de production de rapports de SuccessFactors peuvent générer une information précieuse susceptible de mieux appuyer les processus de recrutement et d'embauche. Toutefois, ces capacités ne sont pas entièrement utilisées pour répondre aux besoins de données et d'information des principales parties prenantes. Un engagement à renforcer cette fonction pourrait rehausser la qualité et l'efficacité du recrutement et de la dotation au CNRC.



# Annexe A : Critères d'audit

1.Des politiques, des processus et des directives ont été établis pour appuyer une gestion efficace et efficiente des ressources humaines:

- i. Des politiques, des processus et des directives sont en place, mis à jour régulièrement et en adéquation avec les priorités organisationnelles pour mener à bien les activités de recrutement et de dotation rapidement et de manière efficace.
- ii. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte liés au recrutement et à la dotation en personnel sont définis et communiqués.
- iii. Les indicateurs de rendement sont définis, pertinents et contrôlés pour mesurer le rendement des activités de recrutement et de dotation et corriger le tir, si nécessaire.

2.Le CNRC est en mesure de maintenir les niveaux de talent nécessaires à son mandat:

- i. Les exercices de planification des effectifs sont efficaces et permettent à la DRH de planifier et d'allouer efficacement les ressources.
- ii. Les activités de recrutement et de dotation tirent parti des marges de manœuvre disponibles.
- iii. La DRH soutient les CDP dans leurs activités de recrutement et de dotation.

3.Des systèmes d'information sont en place pour appuyer les activités de recrutement et de dotation:

- i. Les systèmes d'information sont efficacement mis à profit pour appuyer les processus de recrutement et de dotation.
- ii. Les membres de la haute direction et des CDP reçoivent des informations pertinentes et ponctuelles pour éclairer la prise de décision.