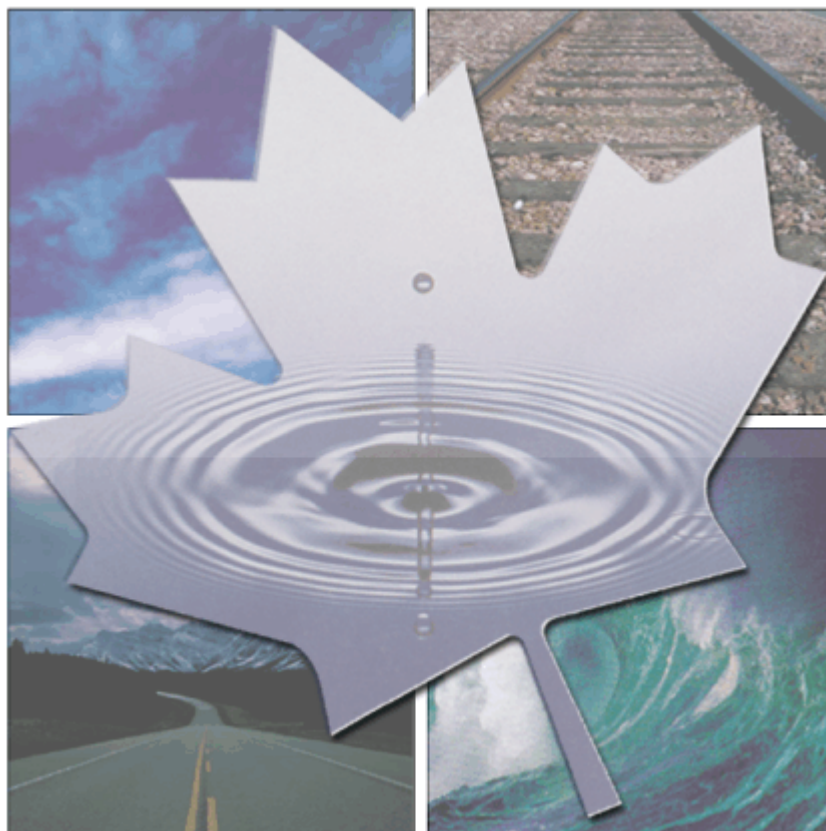


Services de vérification et de conseils
Intégrité, innovation et qualité



**Vérification des stratégies de recrutement et du processus de
dotation**

Juin 2016

RÉSUMÉ	II
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	III
1. PRÉSENTATION	4
1.1. Objectif	4
1.2. Contexte	4
1.3. Objectif, portée, approche et critères de la vérification.....	7
1.3.1. Objectif de la vérification	7
1.3.2. Portée de la vérification	8
1.3.3. Approche de la vérification	8
1.4. Structure du rapport.....	9
2. RÉSULTATS	10
2.1. Processus de planification des ressources humaines (RH).....	10
2.2. Stratégies de recrutement.....	16
2.3. Processus de dotation	20
3. CONCLUSIONS	24
4. RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION	25

RÉSUMÉ

La vérification des stratégies de recrutement et du processus de dotation était incluse dans le Plan de vérification axé sur les risques 2015-2016 de Transports Canada qui permet de cerner les secteurs à risque élevé qui doivent faire l'objet d'une vérification et requièrent des ressources. Dans le cadre de cette vérification, qui comprenait des activités de dotation et de recrutement réalisées au cours de l'exercice 2014-2015 et prévues pour l'exercice 2015-2016, nous avons examiné les mesures de contrôle en place permettant d'assurer l'efficacité des processus de recrutement et de dotation non seulement parce que la dotation efficace et en temps opportun est essentielle à l'atteinte des objectifs des programmes ministériels, mais aussi parce que dans le passé, nous avons eu de la difficulté à recruter des employés dans certains groupes professionnels où il existe une concurrence à l'égard des compétences techniques et professionnelles.

Nous avons constaté que l'approche du portefeuille des RH à l'appui des gestionnaires supérieurs responsables des programmes (GSRP) a permis d'améliorer la compréhension des besoins des gestionnaires pour mieux gérer les programmes nationaux au sein de l'Architecture d'alignement des programmes. Toutefois, pour veiller à ce que les GSRP comprennent bien les répercussions financières à court et à long terme de leurs plans des RH, il est nécessaire d'offrir un soutien et des renseignements complets sur la gestion financière. De plus, pour assurer l'uniformité et éviter le dédoublement des rapports, le Système de masse salariale doit devenir la source principale de gestion du budget salarial et le fondement de la planification des RH.

Il existe des politiques, des procédures et une orientation au Ministère sur les activités de planification des RH, de recrutement et de dotation, mais il manque de l'information sur les coûts à inclure dans les plans des RH. La formation des conseillers en RH et leur appui sont requis afin de s'assurer que les gestionnaires utilisent tout le complément d'information pour la planification et les prévisions. Les gestionnaires doivent effectuer une analyse complète des marchés du travail qui tient compte des variations modales et régionales.

Nous avons observé que les conseillers en RH et les gestionnaires sont plus enclins à tirer profiter des méthodes de recrutement et de dotation qui n'étaient pas couramment utilisées. La hausse soudaine des besoins en dotation en 2014-2015 a mis en lumière le besoin d'évaluer différentes options de dotation et les gestionnaires réagissent en cherchant des solutions qui englobent des programmes de perfectionnement, des processus de dotation collective, ainsi que le Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires.

Pendant de nombreuses années, des plaintes concernant des retards dans le processus de dotation ont été déposées. Les rapports trimestriels sur le rendement présentés à la haute direction expliquent en partie les raisons justifiant les retards, mais il n'y a aucun moyen objectif de déterminer les raisons derrière les retards en matière de dotation.

À partir du 1^{er} avril 2016, la Commission de la fonction publique mettra en œuvre une nouvelle politique exigeant un processus de dotation simplifié. Par conséquent, il est important que TC mette en place un plan permettant d'optimiser la flexibilité attendue des nouvelles exigences politiques.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

La vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, appuyées par les résultats d'une évaluation externe du *programme d'assurance et d'amélioration de la qualité* de la Vérification interne.

Signatures

Dave Leach	7 juin 2016
_____ Dave Leach (CIA, MAP), directeur, Services de vérification et de conseils	_____ Date
Martin Rubenstein	7 juin 2016
_____ Martin Rubenstein (CPA, CIA, CFE), dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation	_____ Date

1. PRÉSENTATION

1.1. OBJECTIF

Dans le cadre de Destination 2020¹, le greffier du Conseil privé a fait ressortir la nécessité d'améliorer les processus de recrutement et de dotation afin qu'ils soient plus adaptables, qu'ils soient axés sur les résultats et les gens, et qu'ils permettent de donner suite plus rapidement aux priorités à mesure que celles-ci évoluent, de même que la nécessité pour les fonctionnaires d'enrichir leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Des mesures de dotation efficaces et opportunes pour maintenir ou accroître les effectifs constituent une préoccupation clé dans de nombreux programmes de Transports Canada (TC). Par le passé, TC a eu de la difficulté à recruter des employés dans un certain nombre de groupes professionnels touchés par des pénuries de candidats. En dépit des efforts récemment déployés pour rationaliser le processus de dotation, celui-ci demeure long et ne permet pas toujours de respecter les exigences opérationnelles en temps opportun. De plus, vu le dépassement des limites budgétaires liées aux salaires en 2015-2016, l'équipe de vérification a expressément été invitée à examiner la façon dont les décisions en matière de dotation et de recrutement sont prises compte tenu de la délégation budgétaire initiale (DBI).

La vérification évalue les mesures de contrôle en place et formule des recommandations pour assurer l'efficacité de la planification des ressources humaines, des stratégies de recrutement et des processus de dotation.

1.2. CONTEXTE

Généralités

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP)² et ses dispositions et règlements connexes établissent le cadre et les principes régissant l'embauche des employés fédéraux. Le pouvoir d'effectuer des nominations au sein de la fonction publique relève de la Commission de la fonction publique (CFP), laquelle peut déléguer ce pouvoir aux administrateurs généraux. Ces derniers peuvent ensuite subdéléguer ce pouvoir de nomination au niveau de gestion le plus bas possible de leur organisation.

Planification des ressources humaines

Conformément à la définition fournie dans monTC (intranet de TC), « la planification des ressources humaines est un processus servant à cerner les besoins actuels et futurs d'une organisation en matière de ressources humaines afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

¹ Greffier du Conseil privé, Destination 2020 <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageId=378>

² LEFP : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/>

Cela comprend la collecte de données au sujet de l'effectif actuel, la prévision des besoins et le recrutement de nouveaux employés, ainsi que la détection de lacunes et l'élaboration de stratégies visant à les combler. »

Recrutement :

Le recrutement est le processus au moyen duquel une organisation établit l'effectif nécessaire et attire des candidats potentiels à l'interne et à l'externe qui souhaitent postuler à des postes donnés. Une vision claire du nombre d'employés, y compris les compétences requises et le bassin de candidats potentiels, est essentielle à l'élaboration de stratégies de recrutement réalistes.

Dotation :

La dotation est le processus par lequel les stratégies de recrutement sont mises en œuvre. Les candidats sont évalués en fonction de critères précis pour veiller à ce qu'ils répondent aux exigences du poste. Dans le cadre d'un processus de dotation efficace, les candidats qualifiés sont évalués et nommés en temps opportun.

Planification des ressources humaines de TC et prestation de services

La planification des ressources humaines et la dotation sont une responsabilité partagée par les gestionnaires et les conseillers en RH. Les gestionnaires sont directement responsables des décisions relatives au recrutement et à la dotation, mais les conseillers en RH doivent appuyer leurs gestionnaires en cernant les stratégies de dotation qui répondent le mieux aux besoins de ces derniers en tenant compte des risques potentiels et des mesures d'atténuation en lien avec la méthode de dotation. Les gestionnaires supérieurs responsables des programmes (GSRP) et les comités d'activités de programme (CAP) ont un rôle important à jouer en vue d'aider à établir les besoins relatifs aux effectifs et les compétences requises pour assurer la prestation des programmes nationaux ainsi qu'élaborer des stratégies de recrutement.

À l'automne 2013, les RH ont lancé une Initiative de rationalisation des effectifs afin de simplifier le processus de dotation et de l'adapter à l'intensification des demandes en matière de dotation. De ce fait, les RH ont élaboré des documents d'orientation additionnels à l'intention des gestionnaires et des professionnels des RH, y compris le répertoire d'énoncés des critères de mérite, l'approche pour la tenue d'une excellente réunion, et l'outil d'évaluation des risques liés aux opérations transactionnelles relatives à la dotation.

En juin 2014, les RH ont créé un nouveau modèle de prestation des services du portefeuille des ressources humaines à l'échelle nationale (services à la clientèle du portefeuille des RH). Dans le cadre du nouveau modèle, une équipe de dirigeants et de conseillers en RH est responsable de chacun des programmes de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP). Le principal objectif de la nouvelle approche est d'améliorer la compréhension des besoins opérationnels des gestionnaires et d'harmoniser les services avec l'AAP du Ministère. Le nouveau modèle devait faciliter l'adoption d'une approche nationale visant à aborder les questions de dotation et les

besoins opérationnels immédiats de façon efficace grâce à une compréhension accrue des priorités des gestionnaires. Il visait aussi à appuyer l'intégration de la planification opérationnelle des programmes avec la planification des RH et la planification financière. Outre ce nouveau modèle de prestation de services, les RH ont davantage utilisé les outils de recrutement, comme les répertoires et les bassins de candidats qualifiés, en vue de mieux appuyer les gestionnaires.

État des effectifs de TC, risques et priorités connexes

À la fin de l'exercice 2014-2015, TC comptait 5 239 employés. Le rapport de surveillance du rendement au quatrième trimestre de 2014-2015 indique qu'il y a eu 1 134 nominations (à l'interne et à l'externe) pendant l'année et une croissance nette de 361 nouveaux employés après avoir pris en considération les départs et les mutations internes.

Par le passé, TC a eu de la difficulté à recruter des candidats dans certains groupes professionnels, en particulier les groupes AO, TI, EN, EC et GL³. Ces groupes possèdent des compétences très sollicitées au gouvernement et dans le secteur privé. Ils représentent plus de 40 % des effectifs de TC et sont surtout employés par Sécurité et sûreté. Bien que l'âge moyen des employés de TC soit de 46,2 ans, l'âge moyen dans les groupes AO et TI est de 52,7 ans et de 50 ans, respectivement. Par conséquent, de nombreux employés deviendront admissibles à la retraite au cours des 10 prochaines années, ce qui aura une incidence considérable sur les effectifs. Par exemple, dans le groupe AO, 25 % des employés (102/406) sont admissibles à la retraite en 2015, et 65 % (263/406) y seront admissibles au cours des 10 prochaines années. Ces statistiques pour le groupe TI sont de 16 % (173/1052) et de 56 % (584/1052), respectivement.⁴

Les priorités en matière de dotation pour 2015-2016 ont été définies par le Comité de gestion exécutif (CGX) comme suit :

1. Veiller à ce que les postes essentiels et exclus soient remplis pour que nous soyons préparés en cas d'interruptions de travail futures;
2. Remplir les postes qui seront vacants par suite de l'attrition normale (p. ex. départs vers d'autres ministères, déploiements ou retraites). Les conseillers en ressources humaines ont fourni aux gestionnaires les taux d'attrition historiques et prévus pour les aider à planifier leurs besoins;
3. Prendre des mesures de dotation en vue de l'attrition et continuer de mener de façon proactive des processus de dotation pour veiller à ce que des candidats soient disponibles dans des bassins ou des répertoires dès que des postes deviennent vacants ou pour fournir une période de transition raisonnable;
4. Veiller à ce que nous ciblions les compétences et les professionnels dont nous avons besoin pour les postes qui sont généralement difficiles à combler.

³ AO-Navigation aérienne, TI-Inspection technique, EN-Génie, EC-Économique et services de sciences sociales, GL-Manœuvres et hommes de métier

⁴ Ressources : Données démographiques de TC - Statistiques mensuelles courantes en date du 18 août 2015

1.3. OBJECTIF, PORTÉE, APPROCHE ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

1.3.1. Objectif de la vérification

La vérification a examiné les mesures de contrôle en place qui permettent de s'assurer que le Ministère définit ses besoins en ressources humaines et élabore des stratégies de recrutement efficaces pour attirer des candidats qualifiés qui répondent à ses besoins, et pour évaluer l'efficacité des processus de dotation en personnel en temps opportun. De plus, vu le dépassement des limites budgétaires liées aux salaires en 2015-2016, nous avons examiné la façon dont les décisions en matière de dotation et de recrutement sont prises compte tenu de la délégation budgétaire initiale (DBI).

Plus précisément, la vérification a examiné l'engagement des gestionnaires et des RH pour déterminer si :

- la gouvernance et la surveillance de la planification des RH, les stratégies de recrutement et le processus de dotation sont menés en fonction de politiques, de procédures et d'instruments de travail clairs qui facilitent le rôle des conseillers en RH et sont utiles pour appuyer les gestionnaires délégués;
- les stratégies de recrutement sont fondées sur l'analyse de l'effectif et du marché du travail et sont clairement définies dans le plan des RH de chaque programme et le processus de planification et d'établissement de rapports intégrés (PERI) du Ministère et elles appuient l'établissement d'un effectif durable et la réalisation des résultats stratégiques ministériels en étant fondées sur des budgets approuvés, une bonne planification et l'évaluation des risques;
- le processus de dotation est rationalisé afin de fournir un service de qualité en temps opportun pour répondre aux besoins à court, à moyen et à long terme du Ministère;
- la surveillance et les rapports sur les stratégies de recrutement et les activités de dotation appuient la prise de décisions, la surveillance et la responsabilisation, et aident à déterminer rapidement les possibilités d'amélioration.

1.3.2. Portée de la vérification

La vérification comprenait des activités de dotation et de recrutement qui ont lieu au cours de l'exercice 2014-2015 et qui sont prévues pour 2015-2016. Étant donné que des initiatives de RH ont récemment été mises en œuvre, nous avons évalué l'efficacité et l'incidence de ces changements sur les stratégies de recrutement et le processus de dotation. Nous avons aussi examiné les liens entre la planification des RH et le PERI du Ministère. Cependant, la vérification n'a pas déterminé si les structures organisationnelles des programmes étaient optimales ou suffisamment pourvues en ressources.

1.3.3. Approche de la vérification

La vérification portait sur l'ensemble du cycle de vie de la planification, du recrutement et de la dotation en général, et mettait particulièrement l'accent sur les postes techniques qui ont été difficiles à pourvoir par le passé. La méthodologie comprenait :

- l'examen des documents d'orientation fonctionnelle pertinents, notamment les politiques, les lignes directrices et les cadres liés à la dotation;
- l'examen des processus, des procédures et des instruments de travail actuels, en ce qui touche la planification des RH, l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation et leur mise en œuvre;
- l'examen des mesures de rendement et des normes de services, des rapports et des analyses de données réalisés par les RH;
- la tenue d'entrevue avec les gestionnaires délégués, le personnel des RH et d'autres intervenants du Ministère prenant part à la planification des RH, au recrutement et à la dotation;

- l'analyse de données provenant de divers systèmes et de diverses sources pour évaluer et comparer les résultats de différentes stratégies de recrutement et de dotation pour s'assurer que TC a engagé les bonnes personnes possédant les bonnes compétences au bon moment;
- la comparaison des plans des RH ministériels et régionaux avec les résultats de la dotation dans les rapports sur le rendement;
- la détermination d'éventuelles pratiques de recrutement et de dotation de rechange utilisées par d'autres organisations fédérales, particulièrement en ce qui a trait aux groupes professionnels dont les postes sont difficiles à combler.

1.4. STRUCTURE DU RAPPORT

Les constatations sont décrites en trois parties à la section 2.

- Processus de planification des ressources humaines
- Stratégies de recrutement
- Processus de dotation

Les constatations comprennent des renseignements contextuels, nos attentes (c'est-à-dire les critères de vérification) ainsi que nos observations particulières à l'appui de nos constatations générales suivies de recommandations pertinentes. Nous avons résumé nos conclusions générales à la section 3. La dernière section comprend le plan d'action de la direction en vue de donner suite aux recommandations.

2. RÉSULTATS

2.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

Contexte :

Une des principales responsabilités de TC consiste à surveiller l'application des règlements touchant la sécurité et la sûreté dans tous les modes de transport (aérien, maritime, ferroviaire et routier). À ce titre, TC embauche un effectif d'inspection spécialisé et est en concurrence avec l'industrie du transport pour les ressources humaines. Par conséquent, assurer l'efficacité de la planification des ressources humaines est essentiel pour garantir la capacité du Ministère à assurer la prestation de ses programmes. La planification des RH est la première étape menant à l'élaboration de stratégies de recrutement.

Les conseillers en RH et les gestionnaires possédant des pouvoirs délégués relatifs à la dotation jouent un rôle important dans la planification des ressources humaines. Les gestionnaires, particulièrement ceux occupent aussi les fonctions de GSRP responsables de programmes nationaux, jouent un rôle crucial qui consiste à veiller à ce que leurs organisations et programmes recrutent et conservent l'effectif nécessaire pour assurer la prestation des programmes. Même si les gestionnaires sont directement responsables des décisions relatives à la dotation et des nominations, les conseillers en RH jouent un rôle de soutien clé qui consiste à relever les stratégies de dotation les plus efficaces pour répondre aux besoins des gestionnaires. Un cadre de planification efficace et des instruments connexes doivent être en place pour aider les gestionnaires à évaluer correctement les besoins actuels et futurs tout en tenant compte des budgets qui leur sont alloués.

Nos attentes :

Nous nous attendions à ce que le CGX, les comités de gestion des résultats stratégiques (CGRS) et les CAP appliquent des mesures de gouvernance et de surveillance adéquates ainsi qu'à ce qu'ils orientent et surveillent les progrès des plans des RH et la mise en œuvre des processus de recrutement et de dotation.

La planification des RH doit être intégrée au PERI. De plus, le nombre et le type de ressources nécessaires permettant d'atteindre les objectifs organisationnels en tenant compte des affectations budgétaires doivent être précisés dans les stratégies de recrutement qui en découlent. À cause des limites de la portée, nous n'avons pas déterminé si la structure organisationnelle des programmes était optimale ou suffisamment pourvue en ressources.

Les politiques, les procédures et l'orientation du Ministère en matière de planification des RH, de recrutement et de dotation doivent être complètes et doivent fournir des directives claires à tous les participants prenant part au processus.

Des systèmes appropriés doivent être en place pour produire des rapports réguliers, complets, exacts et opportuns à l'appui de la prise de décisions concernant les besoins relatifs aux effectifs.

Finalement, nous nous attendions à ce que les gestionnaires délégués et les conseillers en RH possèdent la formation adéquate en matière de planification des RH et élaborent des stratégies pertinentes pour assurer un recrutement opportun.

Constatations :

Une structure de gouvernance et de surveillance où les RH appuient convenablement les GSRP a été établie. Des instruments d'orientation et de travail sur la planification des RH sont en place et des gestionnaires élaborent des plans des RH conformément aux procédures prévues. Toutefois, nous n'avons pas observé une participation adéquate de la part des conseillers en gestion financière (CGF) au sein de cette structure. Sans un soutien plus complet de la part des CGF à l'échelle nationale, les plans des RH de haut niveau ne génèrent pas des plans de recrutement et de dotation concrets convenablement chiffrés permettant de s'assurer que les gestionnaires utilisent tout leur budget sans le dépasser. L'utilisation de deux systèmes (le Système de masse salariale et l'Application de planification de l'effectif) pour faire le suivi de la planification a produit des données incohérentes et empêche les gestionnaires de prendre des décisions en temps opportun.

Gouvernance et surveillance

TC exerce ses activités selon une AAP qui tient compte de la façon dont le Ministère affecte et gère ses ressources pour atteindre trois résultats stratégiques et assurer la prestation de certains programmes. Pour chaque programme, un GSRP est responsable de l'élaboration de plans intégrés des programmes nationaux, qui constituent une synthèse des plans de travail des directions décrivant les activités entreprises par les programmes à l'administration centrale et dans les régions pour atteindre les résultats stratégiques ministériels. Le GSRP est aussi responsable de définir et de gérer les exigences en matière de rendement ainsi que de les respecter et de produire des rapports connexes.

Pour évaluer les progrès par rapport aux plans intégrés des programmes nationaux, les activités prévues, les progrès réalisés à l'égard de la dotation et les mises à jour financières sont présentés dans un rapport trimestriel à l'aide de tableaux de bord. Les tableaux de bord présentent les explications sur les écarts et les stratégies d'atténuation pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. Par ailleurs, il est prouvé qu'elles sont examinées et qu'elles font l'objet de discussions aux réunions des CGRS, du Conseil de gestion des services internes et du CGX.

En juin 2014, les RH ont créé un nouveau modèle de prestation des services du portefeuille des ressources humaines à l'échelle nationale en vue d'améliorer la compréhension des besoins opérationnels des gestionnaires et d'harmoniser les services avec l'AAP du Ministère.

Le modèle par portefeuille a en partie été créé pour favoriser une approche intégrée entre les gestionnaires, les conseillers en RH et les CGF. Cet objectif a été atteint à des degrés divers et un partenariat entre les trois intervenants a déjà été établi dans la plupart des régions. Néanmoins, il s'est avéré plus difficile d'établir ce partenariat à l'échelle nationale dans certains des programmes. Étant donné que les CGF dans les régions appuient les différents programmes de

leurs régions et que les CGF à l'administration centrale appuient les activités des programmes à l'administration centrale, des discussions distinctes portant sur les mêmes questions destinées aux GSRP ont lieu à l'administration centrale et dans les régions, ce qui peut les amener à prendre une orientation ou des mesures contradictoires ou au dédoublement des efforts. Cette situation est pire lorsque le GSRP est responsable de deux ou plusieurs programmes.

Le déficit ministériel prévu au cours de l'exercice 2015-2016 et les ajustements budgétaires connexes ont fait ressortir qu'il était nécessaire que le GSRP intervienne et surveille le processus de planification des RH des programmes nationaux. Les entrevues avec les GSRP ont confirmé qu'ils comprennent qu'ils doivent s'impliquer davantage dans la gestion des effectifs du programme à l'échelle nationale.

Planification des RH dans le cadre de la planification intégrée

Les plans des RH que nous avons examinés comportaient les sections prescrites et décrivaient de façon suffisamment détaillée l'environnement, les difficultés auxquelles est confronté le programme et les compétences requises des ressources humaines.

Même si les gestionnaires mènent à bien les plans des RH, certains croient qu'ils ne sont pas aussi utiles qu'ils pourraient l'être puisqu'ils ne se traduisent pas par des plans d'action concrets en matière de dotation comportant des priorités, des stratégies, des échéances, les salaires et traitements connexes ou d'autres coûts associés comme le personnel de formation dans le cadre d'un programme de perfectionnement ou les coûts de déménagement.

Nous avons constaté que les plans des RH ciblent des lacunes liées aux RH et élaborent des initiatives pour les pallier. On estime que la plupart des lacunes présentent un risque élevé, ce qui révèle l'importance que la direction accorde aux compétences et à la capacité de l'effectif. Cependant, une fois que des lacunes sont décelées et que des mesures sont mises en place pour les corriger, le processus de planification n'a pas besoin de classer les initiatives par ordre de priorité et de déterminer si on peut les mettre en œuvre en respectant les affectations budgétaires.

Le Guide de Transports Canada sur le processus de planification et d'établissement de rapports, stipule que les salaires et traitements, les autres coûts d'exploitation et les revenus doivent être prévus pour les trois exercices suivants. Toutefois, des programmes n'établissent pas de prévisions et, par conséquent, l'incidence financière des décisions de dotation n'est pas comprise. Ce facteur entraine en ligne de compte dans le déficit budgétaire projeté au cours du présent exercice.

Pour aider à convertir les plans des RH en mesures de dotation concrètes et pour pleinement tenir compte des coûts associés, les CGF doivent jouer un rôle actif à l'appui des gestionnaires, plus précisément les GSRP responsables des programmes nationaux. De plus, les outils de planification doivent établir des liens clairs entre les besoins en RH et les budgets pour s'assurer que les gestionnaires dépensent, mais ne dépassent pas leurs affectations.

Recommandation :

1. Le SMA des Services ministériels doit élaborer et mettre en œuvre une approche pour s'assurer que les CGF offrent du soutien et des renseignements financiers complets pour aider les GSRP à gérer les programmes nationaux.

Formation

Les conseillers en RH ont reçu la formation et les attestations nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de recrutement et de dotation. Toutefois, ils sont habituellement moins prêts à assumer leur rôle de conseiller en planification des RH. Nous convenons que cela vient du fait que le modèle par portefeuille est en place depuis peu de temps et que les conseillers en RH n'ont pas tous eu l'occasion de prendre part au processus de planification des RH 2015-2016 qui a commencé à l'automne 2014. Certains conseillers ont exprimé des réserves à propos de leur capacité à surveiller et à ajouter de la valeur au processus de planification des RH. Nous nous attendons à ce que les besoins en formation des conseillers en RH soient abordés puisque le nouveau modèle de prestation de services évolue et que les RH continuent de l'examiner ainsi que d'apporter des améliorations au processus.

Documentation de la planification des RH

Des politiques, des procédures et une orientation sont en place au Ministère pour des activités de planification des RH, de recrutement et de dotation. Un Guide de planification des ressources humaines a été élaboré pour :

- définir et établir les aspects de la gestion des personnes du plan d'activités intégré;
- détailler les exigences relatives à la gestion des personnes en vue de guider la prise de décision et l'établissement des priorités à l'égard des stratégies de gestion des personnes (c.-à-d. classification, dotation, apprentissage, perfectionnement, gestion de la relève, gestion du rendement, etc.);
- documenter les exigences relatives à la gestion des personnes pour produire des rapports sur les organismes centraux.

Tous les programmes de TC ont achevé un plan des RH 2015-2016 et suivent l'orientation actuelle. Ces plans des RH comportent trois parties :

- une analyse environnementale des activités en cours et de l'effectif actuel comprenant des données démographiques, les compétences et l'environnement de travail;
- une analyse prospective sur les tendances de l'industrie, la façon dont elles peuvent toucher les activités et qui détermine si de nouvelles compétences et aptitudes seront requises. (Les résultats de cet exercice sont consignés dans la section de l'analyse des écarts qui présente les écarts entre la situation actuelle et les besoins futurs);
- une section de réponse qui décrit des stratégies (initiatives de gestion des personnes) pour réduire les écarts relevés.

L'orientation fournie est robuste, sauf en ce qui concerne la manière de décrire l'incidence financière des initiatives de RH. L'outil de planification actuellement utilisé comprend des sections concernant les ressources requises, mais ne fournit aucun détail sur la manière de remplir ces sections. Même si l'outil de documentation des RH 2016-2017 a été revu et simplifié, il n'aborde pas les répercussions financières des initiatives de dotation proposées.

Recommandation :

2. Le SMA des Services ministériels doit définir l'orientation relative aux coûts à inclure dans les plans des RH pour les exercices courants et ultérieurs et s'assurer que cette mesure devient une exigence réglementaire une fois que l'orientation aura été établie.

Utilisation des systèmes de planification

Deux systèmes distincts sont utilisés pour planifier la dotation, en faire le suivi ainsi que produire des rapports connexes : l'Application de planification de l'effectif (APE) qui a été élaborée par les RH et qui est seulement à leur disposition, ainsi que le Système de masse salariale (SMS) qui a été conçu comme un outil de planification et de prévision qui est principalement utilisé par les CGF.

Les RH ont mis en œuvre la base de données de l'APE en juin 2015 en guise d'outil pour faire le suivi des mesures de dotation prévues, terminées ou en cours. Des mesures de dotation précises pour des postes dotés pour une période indéterminée et déterminée (sauf les postes occasionnels ou d'étudiant) sont saisies dans la base de données de l'APE. Le système peut effectuer des recherches dans plusieurs champs, y compris par organisation, groupe professionnel, période attendue et processus de dotation. Même si les renseignements sont analysés et mis à jour mensuellement d'après les réunions entre les gestionnaires et leurs conseillers en RH, ils ne sont pas directement liés aux plans des RH et ne comprennent pas de données salariales.

Le SMS est utilisé pour aider les gestionnaires à planifier et à surveiller leurs dépenses et prévisions budgétaires salariales. Pour appuyer des décisions judicieuses et opportunes, les renseignements sur les dépenses et les prévisions salariales doivent être complets, exacts et fiables. Dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté que des pratiques de saisie de données exposaient l'exactitude et la fiabilité des données du SMS au risque. Bien que la portée et l'incidence globales du risque soient difficiles à quantifier, nous n'avons pas poussé l'analyse assez loin pour conclure qu'une orientation plus claire, de la formation et des mesures de contrôle de la qualité sont nécessaires.

Étant donné que les conseillers en RH et les CGF utilisent deux systèmes distincts, il faut effectuer des rapprochements manuels tous les mois pour présenter un portrait précis et complet aux gestionnaires de leurs besoins en dotation des RH ainsi que des coûts connexes. Ce processus vorace en temps et inefficace produit souvent des données inexacts dans l'un ou l'autre des systèmes. Par conséquent, certains gestionnaires ont décidé de créer des feuilles de calcul élaborées pour planifier, faire le suivi et gérer la dotation et le budget salarial, ce qui va à l'encontre de l'objectif de la planification financière et des RH intégrée.

Recommandation :

3. Le SMA des Services ministériels, avec l'appui des membres du CGX, doit veiller à ce que le Système de masse salariale soit la principale base de données utilisée au Ministère pour la gestion du budget salarial et sert de fondement pour la planification des RH, et que les mesures de contrôle adéquates sont en place pour aider à assurer l'intégrité des données.

2.2. STRATÉGIES DE RECRUTEMENT**Contexte :**

Par le passé, TC a eu de la difficulté à pourvoir des postes d'inspecteur, certains dans des régions éloignées. Les inspecteurs sont habituellement des retraités de l'industrie qui ont travaillé de 10 à 15 ans à TC. Compte tenu de l'effectif vieillissant et du nombre important d'inspecteurs admissibles à la retraite au cours des 10 prochaines années au Ministère, les stratégies de recrutement des effectifs doivent reposer sur une analyse efficace du recrutement sur le marché du travail et une bonne compréhension de l'incidence à long terme des différentes options de recrutement.

Nos attentes :

Nous nous attendions à ce qu'une structure organisationnelle ministérielle soit en place pour la prestation des services de recrutement et de dotation afin de maximiser l'efficacité, l'efficacité, l'actualité et la qualité des communications.

Les rôles et les responsabilités des gestionnaires délégués et des conseillers en RH doivent clairement être définis, documentés, communiqués et compris.

Les stratégies de recrutement doivent être élaborées en fonction de renseignements complets et exacts et d'une évaluation efficace des lacunes et des risques en matière de RH, y compris l'analyse de la main-d'œuvre disponible et du marché du travail.

Les stratégies de recrutement doivent tenir compte des compétences actuelles requises pour le poste.

Nous nous attendions aussi à ce que le Ministère établisse des stratégies de recrutement qui abordent les lacunes au niveau des capacités de la main-d'œuvre, et élabore des mesures de rendement pour évaluer ces stratégies au niveau de la direction, du programme et du Ministère.

Constatations :

Les programmes n'effectuent pas d'analyses exhaustives des conditions du marché du travail afin d'élaborer des stratégies de recrutement efficaces et durables. Les efforts récemment déployés dans le cadre de la hausse soudaine des besoins en dotation visant à recruter et à doter en personnel des groupes professionnels dont les postes sont difficiles à combler se sont avérés

fructueux. L'utilisation accrue des différentes méthodes de recrutement a aussi fait ses preuves, mais les conseillers en RH ne font pas systématiquement la promotion de ces méthodes et les gestionnaires n'y sont pas tous ouverts.

Approche de gestion du portefeuille des RH à l'appui des gestionnaires

En juin 2014, la communauté des RH a créé un modèle de prestation des services qui a eu une incidence positive sur les processus de recrutement et de dotation. Les rôles et les responsabilités, que les gestionnaires et les conseillers en RH comprennent bien en général, ont été définis, mais il faut leur offrir un soutien plus constant.

Le fait d'avoir une équipe des RH a aidé les conseillers en RH à mieux comprendre les activités de leurs clients et a offert une certaine stabilité à la fonction de conseiller en RH qui a connu un roulement élevé dans le passé. De plus, l'approche du portefeuille a mis sur pied un forum afin de commencer à analyser les problèmes de recrutement et de dotation d'un point de vue national. Les gestionnaires ont confirmé que le modèle du portefeuille les a aidés à adopter une approche plus générale en ce qui concerne les effectifs. Dans le cadre des entrevues, des gestionnaires et des conseillers en RH ont aussi confirmé recevoir la formation requise pour s'acquitter de leurs responsabilités respectives à l'égard du recrutement et de la dotation.

Même si le modèle par portefeuille représente une amélioration, les portefeuilles ne fonctionnent pas tous de la même manière et n'offrent pas tous le même soutien. Le rôle que jouent les responsables et les coresponsables du portefeuille semble différer selon le portefeuille. Comme nous l'avons souligné plus tôt dans le rapport en ce qui concerne la formation, étant donné que le modèle est relativement nouveau, certains ajustements doivent être apportés pour s'assurer que l'appui offert à la direction est suffisant et constant. Nous savons que les RH ont commencé un examen du modèle par portefeuille, il sera donc possible de l'améliorer.

Analyse complète des marchés du travail

Définition des compétences

Les compétences sont les connaissances et les aptitudes dont les employés ont besoin pour mener leurs activités et assurer la prestation des programmes. Pour cerner les lacunes concernant l'effectif et établir des stratégies de recrutement, les gestionnaires doivent s'assurer que les compétences sont bien définies et tiennent compte des besoins actuels et futurs. Nos entrevues avec les gestionnaires et les documents que nous avons examinés ont confirmé que les compétences relatives aux postes sont définies, précisées et mentionnées dans les plans des RH.

Renseignements sur l'effectif interne

Des renseignements démographiques complets classés par organisation, région et groupe professionnel sont à la disposition des gestionnaires sur monTC. Les gestionnaires peuvent aussi demander aux RH de produire des rapports spécialisés ponctuels.

Il est aussi possible de consulter des renseignements qui comparent le taux d'attrition au taux d'embauche. Au cours des dernières années, au Ministère, le taux d'attrition variait de 7 % à 10 % et le taux d'embauche était légèrement inférieur jusqu'en 2014-2015 lorsqu'il a doublé à 15 % en raison de la hausse soudaine des besoins en dotation. Les données démographiques et sur l'attrition sont des indicateurs qui devraient aider les gestionnaires à planifier leurs besoins relatifs aux effectifs. Toutefois, ce ne sont que des indicateurs. En vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le nom des employés admissibles à la retraite n'est pas divulgué. En outre, il peut être difficile de prévoir d'autres types de départs comme des mutations vers d'autres ministères et des réaffectations.

Renseignements sur le marché du travail externe

Les GSRP et les gestionnaires, avec le soutien des RH, doivent comprendre le marché du travail afin de bien cerner le recrutement potentiel de ressources futures. Même si certains gestionnaires ont étudié ou réussi à bien comprendre les conditions du marché grâce à l'expérience en vue d'élaborer des stratégies de recrutement, aucun programme national ne fait une analyse détaillée du marché du travail quant au type de ressources humaines requises. Ce type d'analyse pourrait aider à s'assurer qu'une approche nationale est adoptée, réduire le risque que les répercussions des conditions du marché de travail ne soient pas prises en compte dans l'élaboration des stratégies de recrutement, et augmenter la possibilité de définir des stratégies de recrutement durables.

Recommandation :

4. Les GSRP, qui ont de la difficulté à recruter, doivent effectuer des analyses appropriées dans le cadre de leur planification des RH pour élaborer des stratégies de recrutement durables.

Stratégies de recrutement

Les RH ont aidé les gestionnaires lors d'un important effort de dotation en 2014-2015 pour pallier la pénurie dans différents postes. La hausse soudaine des besoins en dotation a permis de recruter 327 nouveaux employés nets de divers groupes professionnels ciblés.

Les RH ont été plus ouvertes à l'adoption d'autres méthodes de recrutement et commencent à être plus tolérantes au risque, contrairement à ce que croient certains gestionnaires. Ainsi, dans le cadre de la vague de recrutement, on a fait appel à des processus de recrutement moins utilisés, comme des processus de dotation collective pour créer des bassins de candidats qualifiés, des campagnes promotionnelles à l'échelle nationale et des processus de dotation non annoncés. Près de 32 % des processus de dotation menés étaient le résultat d'une nomination à partir d'un bassin. Un autre 21 % des nominations étaient le résultat de processus non annoncés.

Les RH ont fait appel à l'expertise du groupe des Communications et du marketing pour lancer une grande campagne promotionnelle à l'échelle nationale visant à faire connaître les possibilités d'emploi dans plusieurs modes de transport de TC. Il s'agissait du premier programme de sensibilisation de cette envergure utilisée non seulement dans les avis publics, mais aussi dans

les médias sociaux. On procède à l'analyse de cette campagne pour déterminer les stratégies qui ont attiré le plus de candidats.

Approches à l'égard du recrutement

Processus de dotation collective

La dotation collective est un processus dans le cadre duquel un ou plusieurs gestionnaires travaillent ensemble pour doter plus d'un poste d'un groupe et d'un niveau particuliers. Le processus peut être réalisé à l'échelon local, régional ou national ou avec d'autres ministères, entraînant souvent le partage des coûts et l'intérêt accru des candidats. En 2014-2015, des processus de dotation collective ont été utilisés pour créer des répertoires et des bassins.

Même si les répertoires et les bassins se sont avérés une stratégie fructueuse pour recruter du personnel dans les groupes ciblés, certaines améliorations sont encore nécessaires. Plus précisément, le Système de gestion des activités de dotation (SGAD), conçu pour aider les RH et les gestionnaires par l'automatisation de la gestion des bassins de dotation de la sélection des candidats au suivi des candidats qualifiés, n'est pas utilisé par tous les conseillers en RH et les données ne sont pas systématiquement saisies. Puisque les données ne sont pas à jour, les gestionnaires ont reçu des renseignements inexacts à la suite de recherches de candidats. Par exemple, un gestionnaire a reçu le nom de candidats potentiels qui avaient déjà été embauchés parce que leurs noms n'avaient pas été supprimés de la base de données. Certains gestionnaires ont créé leurs propres outils pour repérer les répertoires et les bassins qui reproduisent la base de données centrale.

Certains gestionnaires sont aussi peu enthousiastes à l'idée d'avoir recours à des processus de dotation collective. La nécessité d'assurer une coordination étendue et les efforts supplémentaires requis pour traiter le grand nombre de candidature sont exigeants pour les gestionnaires de programmes de l'administration centrale et des régions. Parfois, des délais ont amené des régions à manquer l'occasion d'embaucher des candidats qui n'étaient pas prêts à attendre. Malgré les difficultés logistiques et en matière de coordination, les processus de dotation collective présentent plusieurs bénéfices, et de plus en plus de gestionnaires commencent à reconnaître l'avantage d'avoir des instruments de sélection normalisés. Le premier cycle des processus de dotation collective peut avoir été un peu lourd, mais maintenant que certains outils de dotation sont en place, ces processus devraient être plus faciles à diriger.

Programmes de perfectionnement

Des programmes de perfectionnement où les recrues suivent un programme de formation structuré pour éventuellement être nommé dans des postes ciblés après avoir réussi le programme ont été envisagés par certains programmes ministériels et sont à différents stades de mise en œuvre. Par exemple, le programme de perfectionnement du groupe Économique et services de sciences sociales (EC) a été créé en 2009 pour pallier la pénurie de candidats au sein du groupe opérationnel EC. Le programme de perfectionnement de la Sûreté aérienne devrait être approuvé au plus tard à la fin de 2015 et celui du Transport des marchandises dangereuses devrait être en place d'ici la fin de l'exercice 2016-2017. La Sécurité ferroviaire, l'Aviation

civile et la Sécurité maritime cherchent aussi à mettre des programmes de perfectionnement en place. Même si les RH ont créé un point de convergence permettant de superviser et de coordonner des programmes de perfectionnement, certains de ces programmes sont élaborés sans que les RH en soient informés. Il pourrait aussi être profitable de fusionner ces programmes pour créer un seul programme de perfectionnement des inspecteurs comportant différents volets (TMD, Sécurité ferroviaire, etc.) plutôt que de créer plusieurs programmes.

Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires

Une autre approche utilisée par les gestionnaires est le Programme d'aide à la transition de carrière pour les militaires lancé par la Compagnie Canada, un organisme de bienfaisance non partisan qui fait le lien entre les dirigeants d'entreprises et de la communauté et les militaires canadiens. Ce programme vise à sensibiliser les vétérans aux possibilités d'emploi et les employeurs à l'embauche de vétérans ainsi qu'à contribuer à assurer une expérience positive aux ministères participants. Lors de la vérification, les programmes de l'Aviation et de la Marine avaient recruté des candidats qualifiés dans le cadre de ce programme.

2.3. PROCESSUS DE DOTATION

Contexte :

Les retards dans la dotation peuvent engendrer la perte de bons candidats et avoir une incidence sur la capacité d'assurer la prestation des programmes de surveillance ministériels. Les candidats de l'extérieur du gouvernement qui postulent ne sont pas familiers avec les procédures de dotation et les délais connexes. La longueur du processus de sélection et de nomination peut sembler déraisonnable. Il y a eu des cas où des candidats ont supposé à tort qu'ils ne s'étaient pas qualifiés pour des postes et ont accepté des postes ailleurs. Les gestionnaires attribuent souvent les retards aux RH et vice versa. Même s'il existe un système pour faire le suivi des différentes mesures du processus, il n'est pas toujours utilisé.

La Commission de la fonction publique met une nouvelle politique de dotation qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 2016 pour simplifier le processus de dotation. Les principaux changements établiront le fondement d'une orientation plus simple qui permettra aux professionnels des RH et aux gestionnaires d'embauche d'utiliser efficacement le processus de dotation. L'objectif général est d'accroître la capacité des organisations d'adapter leurs stratégies de ressourcement en fonction de leurs besoins individuels.

Nos attentes :

Les gestionnaires délégués et le personnel des RH doivent avoir des outils efficaces qui leur permettent d'évaluer les risques liés à la dotation, et ils doivent savoir comment les utiliser efficacement.

Des mesures d'atténuation opportunes et efficaces doivent être en place pour aborder les risques de pénurie de personnel.

Les politiques, les procédures et l'orientation du Ministère en ce qui concerne les activités de planification des RH, de recrutement et de dotation doivent être complètes et doivent fournir des directives claires à tous les participants prenant part au processus.

Des normes de service et des indicateurs de rendement clés doivent être mis en œuvre pour pouvoir faire le suivi des activités de dotation périodiquement afin d'évaluer leur efficacité (y compris pour déterminer si TC a embauché les bonnes personnes avec les bonnes compétences au bon moment).

La rétroaction des gestionnaires délégués et des conseillers en RH au sujet de l'actualité et de la qualité du processus de dotation doit être sollicitée et abordée.

Les récents changements visant à rationaliser le processus de dotation doivent faciliter la mise en œuvre des stratégies de recrutement et améliorer l'actualité de la dotation.

Constatations :

Même si les RH ont pris des mesures pour simplifier et améliorer le processus de dotation, il peut être simplifié davantage. Même des outils peuvent évaluer le rendement du processus de dotation, ils ne sont pas utilisés pour évaluer les résultats en matière de dotation.

Processus de dotation

Les RH ont élaboré et publié, dans monTC, une gamme complète de politiques et de documents d'orientation sur les besoins en dotation pour aider les gestionnaires et les professionnels des RH. Malgré ces informations, de nombreux gestionnaires reconnaissent que le processus est complexe et comptent sur les recommandations de leur conseiller en RH avant d'adopter une mesure de dotation. Les RH ont une liste de contrôle qui précise ce qu'elle doit comporter, mais elle n'est pas distribuée aux gestionnaires puisqu'on la considère comme un document d'orientation destiné aux conseillers en RH.

Les tests des langues officielles, le processus d'habilitation de sécurité et les tests médicaux requis pour certains postes sont toutes des raisons qui ont été citées pour expliquer les retards dans la dotation. Pour régler ces problèmes et pour accélérer le processus, les RH du Ministère ont entamé des discussions avec la Commission de la fonction publique et Santé Canada pour négocier des accords de service qui donnent la priorité aux candidats de la Sécurité et sûreté de TC participants aux campagnes de recrutement ministérielles.

En outre, l'adoption du modèle de prestation des services a permis aux RH d'aider davantage en ce qui concerne la dotation. De nombreux gestionnaires ont signalé avoir observé une amélioration. Ils estiment que les RH comprennent mieux les difficultés associées à la dotation et qu'elles sont de plus en plus ouvertes à utiliser de nouvelles méthodes de dotation. La plupart des gestionnaires rencontrés étaient satisfaits du nouveau modèle de prestation et comprennent que la capacité des RH a été mise à l'épreuve avec la récente hausse soudaine des besoins en dotation.

Mesures d'atténuation

Parfois, les gestionnaires sont confrontés à des problèmes de dotation attribuables aux absences à court et à long terme. Lorsque les postes à pourvoir sont essentiels à la prestation des programmes, des mesures d'atténuation doivent être prises pour pouvoir les postes à court terme jusqu'à ce qu'une solution permanente soit trouvée. Nos entrevues avec les gestionnaires ont mis en lumière le fait que certaines mesures d'atténuation sont utilisées pour régler ces situations temporaires, y compris les détachements, les emplois occasionnels et pour une période déterminée, l'embauche d'étudiants et d'entrepreneurs, ainsi que l'échange de personnel entre les régions pour aider à accroître, à court terme, la capacité d'aborder la charge de travail, le cas échéant.

Normes de service et mesure du rendement du processus de dotation

Les RH surveillent certaines normes de service et produisent des rapports sur les résultats périodiquement. En octobre 2014, les RH ont présenté des résultats sur le rendement de l'exercice 2013-2014 au SMA des Services ministériels qui comparaient le nombre de jours de travail moyens annuels requis pour traiter une mesure de dotation par rapport aux normes de service pour embaucher des étudiants et des employés occasionnels, traiter des nominations intérimaires et des prolongements de nominations intérimaires ainsi que prolonger la durée de l'affectation des employés occasionnels. De plus, les RH ont rapporté le temps total consacré au traitement d'une demande de dotation, du début à la fin. Toutefois, les RH n'ont pas élargi la portée de leur surveillance pour faire le suivi des étapes de tous les types de mesures de dotation pour pouvoir déterminer ce qui engorge le traitement. Cette information n'est pas facilement accessible parce que les conseillers en RH ne consignent pas systématiquement tous les échanges entre les gestionnaires et les RH.

En 2014-2015, les RH ont fait le suivi des raisons précises qui expliquent les retards dans la dotation en définissant les causes. Les RH ont ensuite rapporté, par l'entremise des tableaux de bord trimestriels du CGX, l'écart entre la date d'achèvement ciblée pour pouvoir un poste et la date réelle. Même si cette information est utile, elle ne mesure pas le rendement des RH par rapport à ses propres normes de service.

Sans la mesure de ces normes de service, il n'y a aucun moyen objectif de déterminer les raisons qui expliquent les retards dans la dotation. De plus, les RH n'ont pas défini d'indicateurs pour évaluer le résultat escompté ultime des processus de recrutement et de dotation qui consiste à embaucher les bonnes personnes possédant les bonnes compétences au bon moment.

Rétroaction des gestionnaires

Chaque année, Planification et établissement de rapports ministériels envoie un sondage à tous les cadres et les gestionnaires délégués pour obtenir de la rétroaction sur les différents services internes offerts, y compris les activités de RH.

Dans le sondage de 2014-2015, 23 % des gestionnaires ont répondu au sondage (76 des 326 gestionnaires qui ont reçu le sondage) et 21 % (68) ont précisé qu'ils avaient eu recours aux

services de dotation. Dans l'ensemble, 79 % de ces répondants ont précisé que « ... les services répondaient aux besoins de mon unité et m'ont aidé à atteindre les objectifs de mon programme. » Les résultats du sondage sont présentés au Comité de gestion nationale des ressources humaines et même si aucune réponse officielle ne s'est penchée sur les résultats du sondage, les RH ont informé l'équipe de vérification que les résultats influencent leurs priorités.

Recommandation :

5. Le SMA des Services ministériels doit s'assurer que le rendement et les résultats des stratégies de recrutement et du processus de dotation sont mesurés et rapportés au CGX sur une base régulière.

Simplification du processus de dotation

Les RH ont tenté de simplifier le processus de dotation. À la suite du plus récent exercice de RH visant à simplifier le processus de dotation, d'autres outils comme l'outil d'évaluation des risques et le répertoire d'énoncés des critères de mérite ont été élaborés pour aider les gestionnaires à diriger l'environnement de dotation complexe. Notamment, le nouvel outil d'évaluation des risques offre un cadre pour aider les gestionnaires à élaborer des raisons qui justifient de prendre des risques plus élevés, mais souvent des mesures de dotation plus expéditives comme des processus non annoncés.

La nouvelle politique de dotation de la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFO) met en œuvre une nouvelle politique qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 2016. L'objectif primordial de la nouvelle politique est de mettre en place un processus de dotation simplifié fondé sur les besoins ministériels et la tolérance au risque. Les caractéristiques principales de la nouvelle politique sont les suivantes :

- simplification des instruments au moyen d'un plus petit nombre d'exigences liées à la reddition de comptes et à l'administration;
- pour les administrateurs généraux, plus grande capacité d'adapter leurs stratégies de ressourcement en fonction de leurs besoins et de leur contexte particulier;
- pour les gestionnaires d'embauche, plus de possibilités d'utiliser leur jugement en ce qui concerne les stratégies de ressourcement;
- meilleure intégration de la politique, de l'instrument de délégation et du modèle de surveillance.

On s'attend à ce que les ministères passent par une période de transition avant de mettre pleinement en œuvre la nouvelle politique. Les RH sont en train de créer un groupe de travail chargé d'élaborer un plan visant à instaurer la nouvelle orientation en matière de dotation de la CFP. Le groupe devra d'abord analyser l'environnement actuel de TC ainsi que ses risques en dotation et sa tolérance au risque, en collaboration avec la haute direction pour déterminer les répercussions des nouvelles exigences administratives.

3. CONCLUSIONS

Nous avons constaté que l'approche du portefeuille des RH à l'appui des gestionnaires supérieurs responsables des programmes (GSRP) a permis d'améliorer la compréhension des besoins des gestionnaires pour mieux gérer les programmes nationaux au sein de l'Architecture d'alignement des programmes. Toutefois, pour veiller à ce que les GSRP comprennent bien les répercussions financières à court et à long terme de leurs plans des RH, il est nécessaire d'offrir un soutien et des renseignements complets sur la gestion financière. De plus, pour assurer l'uniformité et éviter le dédoublement des rapports, le Système de masse salariale doit devenir la source principale de gestion du budget salarial et le fondement de la planification des RH.

Nous reconnaissons que les processus de recrutement et de dotation ont été simplifiés, et que les gestionnaires et les conseillers en RH aussi cherchent différentes solutions de dotation pour recruter et pourvoir les postes difficiles à combler et en tirent profit. Néanmoins, on constate encore des retards dans la dotation et, mis à part les rapports trimestriels sur le rendement présentés à la haute direction, il n'y a aucun moyen officiel d'évaluer et de contrôler les services des ressources humaines. Par conséquent, il n'y a aucun moyen objectif de déterminer les causes des retards et la manière de les atténuer. Nous recommandons qu'un cadre de mesure du rendement soit officiellement mis en place pour évaluer la prestation des services et le rendement par rapport à des normes de service ainsi que pour évaluer les résultats des stratégies de recrutement et des processus de dotation.

Finalement, à la lumière de la mise en œuvre par la CFP d'une nouvelle politique qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2016, nous ne saurions insister trop sur l'importance pour le Ministère de mettre un plan en place pour optimiser les instruments de dotation simplifiés attendus, la réduction de la charge de production de rapports, une plus grande souplesse des stratégies de ressourcement, et une meilleure intégration des politiques de la CFP, de l'instrument de délégation et du modèle de surveillance.

4. RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

	Recommandation	Plan d'action de gestion	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
1	Le SMA des Services ministériels doit élaborer et mettre en œuvre une approche pour s'assurer que les CGF offrent du soutien et des renseignements financiers complets pour aider les GSRP à gérer les programmes nationaux.	<p>Les calendriers de production de rapports financiers mensuels seront ajustés afin que les CGF de l'administration centrale présentent un portrait national complet aux GSRP (de concert avec les CGF régionaux) pour permettre de discuter ou d'ajuster le programme avant la fin de la période.</p> <p>Projet pilote sur le concept actuellement en cours au sein des programmes de la Sécurité ferroviaire et du TMD de Sécurité et sûreté dans le cadre du dernier trimestre de l'exercice 2015-2016. Les résultats du projet pilote orienteront la mise en œuvre pour l'exercice 2016-2017.</p>	Commencera avec la 1 ^{re} période d'examen de 2016-2017 (p. ex., P3) et se poursuivra ensuite sur une base mensuelle.	Directeur général, Planification financière et gestion des ressources (DG, PFGR)
2	Le SMA des Services ministériels doit définir l'orientation relative aux coûts à inclure dans les plans des RH pour les exercices courants et ultérieurs et s'assurer que cette mesure devienne une exigence réglementaire une fois que l'orientation aura été établie.	<p>Les RH et les Finances, en collaboration avec la Planification et établissement de rapports ministériels, élaboreront et définiront l'orientation quant aux coûts à inclure dans les plans des RH en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les salaires et les traitements des employés actuels (y compris les employés en affectation, détachement et congé non payé); - les salaires et les traitements pour la dotation planifiée; - les coûts prévus de la formation, de l'apprentissage et du perfectionnement par employé. 	Décembre 2016	<p>Directeur général, Ressources humaines (DG, RH)</p> <p>DG, PFGR Directeur exécutif, Planification et établissement de rapports ministériels</p>

	Recommandation	Plan d'action de gestion	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
		Dans le cadre de la nouvelle orientation en matière de dotation, les RH actualiseront son modèle de surveillance en mettant l'accent sur la mesure des résultats (p. ex., efficacité, qualité des embauches) et se concentreront la surveillance sur le contexte et les risques de TC, ce qui diminuera la charge de production de rapports. On tirera profit des outils de mesure existants à TC. Les résultats de la surveillance seront présentés tous les ans aux membres du CGX.	Décembre 2017	