

2007



MAI

Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

Chapitre 3
La gestion des ressources humaines —
Affaires étrangères et Commerce international Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport de mai 2007 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres et sept chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953
Télécopieur : 613 943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2007
N° de catalogue FA1-2007/2-3F
ISBN 978-0-662-73967-8



Chapitre

3

La gestion des ressources humaines

Affaires étrangères et Commerce
international Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Rôle du Ministère	3
Structure des ressources humaines	3
Défis en matière de ressources humaines	4
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	6
Planification des ressources humaines	6
Le Ministère ne dispose d'aucun plan stratégique en matière de ressources humaines	8
Le Ministère travaille à l'élaboration d'un plan stratégique en matière de ressources humaines	9
Le manque de données sur la main-d'œuvre nuit à la planification et à la gestion des ressources humaines	10
Gestion de l'effectif	11
Il n'est peut-être pas viable de compter sur les méthodes traditionnelles de recrutement	12
Le Ministère ne peut combler à temps ses besoins par la voie de promotions	14
Le processus d'affectation ne produit pas les résultats escomptés	16
Les exigences en matière de langues étrangères ne sont pas respectées	18
Peu d'attention est accordée à la gestion des employés recrutés sur place	19
Il y a peu de flexibilité pour indemniser le personnel ou lui fournir des incitatifs pour vivre à l'étranger	21
Les obstacles à l'emploi des conjoints sont dissuasifs à l'égard de l'acceptation d'un travail à l'étranger	25
Conclusion	27
À propos de la vérification	29
Annexe	
Tableau des recommandations	31



La gestion des ressources humaines

Affaires étrangères et Commerce international Canada

Points saillants

Objet Affaires étrangères et Commerce international Canada œuvre dans un milieu complexe et très exigeant qui le force à s'adapter rapidement aux circonstances changeantes des scènes locale et internationale. Il compte des employés au Canada, ainsi que dans plus de 170 missions à l'étranger où il emploie une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel de plus de 5 000 employés assujettis à diverses lois locales du travail. Au cours de l'exercice 2005-2006, le Ministère a dépensé 830 millions de dollars en salaires et avantages sociaux.

Nous avons vérifié si le Ministère planifiait et gérait ses ressources humaines de manière à ce que son personnel possède les aptitudes et les compétences voulues pour la réalisation de son mandat. La vérification a comporté des entrevues, l'examen de dossiers et l'analyse de données à l'Administration centrale du Ministère à Ottawa et dans 12 de ses missions à l'étranger.

Pertinence Le Canada compte sur le personnel de ses missions pour le représenter à l'étranger dans des domaines comme les relations politiques, commerciales et d'affaires, la diplomatie, la culture et les droits de la personne. Les Canadiens voyageant à l'étranger comptent sur les missions pour leur fournir une gamme de services, comme remplacer des passeports perdus, indiquer où ils se trouvent et veiller à leur sécurité en situations d'urgence. Le gouvernement s'en remet au Ministère pour obtenir des conseils de qualité et en temps opportun sur les enjeux internationaux afin de l'aider à formuler sa politique étrangère. Le Ministère joue également un rôle de chef de file auprès des autres ministères du gouvernement qui œuvrent à l'étranger afin d'assurer une démarche canadienne unifiée.

Les Canadiens tiennent à ce que le Ministère ait des employés qualifiés là où il le faut et quand il le faut et à ce qu'il soit en mesure d'agir rapidement et résolument dans un milieu en évolution rapide. Étant donné la complexité de ses effectifs, son rôle international et les défis démographiques auxquels il devra faire face, la planification stratégique et la gestion de ses ressources humaines sont cruciales à la réalisation de son mandat.

Constatations

- Le Ministère ne dispose d'aucun plan stratégique en matière de ressources humaines. Il ne possède pas de vue d'ensemble des employés, des compétences et de l'expérience dont il aura besoin dans l'avenir, ni ne dispose des renseignements de base nécessaires pour planifier et gérer son effectif. Par exemple, il ne connaît pas le nombre exact de postes à combler. Jusqu'à récemment, le Ministère n'accordait que peu d'attention à la planification des ressources humaines. Depuis l'exercice 2005-2006, il travaille à une entreprise d'envergure visant à concevoir un cadre de planification stratégique pour la gestion de son effectif, mais il reste encore beaucoup à faire.
- Les processus de recrutement, de promotion et d'affectation n'ont pas permis au Ministère de trouver suffisamment de personnes qui possèdent les aptitudes et les compétences requises pour doter ses postes en temps opportun. Cinquante-huit pour cent de ses employés du groupe de la direction et vingt-six pour cent de tous ses employés seront admissibles à la retraite d'ici 2010. Déjà les départs dépassent le nombre de nouveaux employés. Ces faits démontrent clairement que le Ministère risque de ne pas avoir les ressources humaines nécessaires pour réaliser son mandat efficacement.
- Le processus en place pour indemniser les employés pour les conditions de vie à l'étranger et offrir des incitatifs pour les affectations difficiles n'a pas permis au Ministère de réagir rapidement aux circonstances changeantes et aux problèmes qui en découlent pour les employés. Ainsi, la capacité du Ministère d'affecter du personnel qualifié dans certaines de ses missions à l'étranger est entravée. Malgré les préoccupations exprimées au fil des ans par notre bureau et divers intervenants, la question n'a pas été réglée.
- La gestion des employés recrutés sur place, lesquels constituent la moitié de l'effectif du Ministère, ne reçoit que peu d'attention. Le Ministère ne dispose pas de tous les renseignements nécessaires pour gérer adéquatement ces employés et n'offre pas le soutien voulu à ses missions pour les aider à assumer leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

Réaction d'Affaires étrangères et Commerce international Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Affaires étrangères et Commerce international Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor sont d'accord avec nos recommandations. Leur réponse détaillée suit les recommandations tout au long du chapitre.

Introduction

Rôle du Ministère

3.1 Affaires étrangères et Commerce international Canada exécute le programme international du Canada en assumant quatre fonctions clés :

- diriger et coordonner l'élaboration de la politique internationale du gouvernement du Canada;
- promouvoir les intérêts, les valeurs et les compétences du Canada à l'étranger;
- aider les entreprises et le public canadiens en dispensant des services en matière de commerce, d'investissement, d'affaires consulaires et de passeports;
- fournir les installations et l'infrastructure administrative à l'extérieur du Canada pour appuyer les activités du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux à l'étranger.

3.2 En 2005, le gouvernement canadien a déposé son Énoncé de politique internationale. Il y donne au Ministère, entre autres responsabilités, un rôle clair à jouer dans la coordination des efforts du Canada sur la scène internationale. Une des grandes priorités de la politique consiste à améliorer les relations entre le Canada et les États-Unis et à élargir et resserrer ses liens avec les puissances émergentes comme la Chine, l'Inde et le Brésil.

3.3 L'Administration centrale du Ministère est située à Ottawa. Le Ministère exploite environ 170 **missions** dans 111 pays de par le monde afin de représenter le gouvernement du Canada et de promouvoir les intérêts bilatéraux du Canada auprès des autres pays ou ses intérêts multilatéraux auprès d'organismes internationaux.

Mission — Un bureau du gouvernement du Canada hors du pays. Il peut s'agir d'une ambassade ou d'un haut-commissariat, d'un consulat général, d'un consulat ou d'une mission auprès d'un organisme multilatéral comme les Nations Unies.

Structure des ressources humaines

3.4 Le Ministère est divisé en deux secteurs opérationnels, huit secteurs fonctionnels, et deux secteurs administratifs, dont l'un est voué au soutien de la gestion des ressources humaines (Secteur des ressources humaines). Chaque mission à l'étranger est dirigée par un chef de mission (p. ex. un ambassadeur) chargé de la gestion, de l'orientation et de la supervision des activités officielles des divers ministères et organismes du gouvernement du Canada à la mission.

3.5 Pour l'exercice 2005-2006, le Ministère a dépensé 830 millions de dollars en salaires et en avantages sociaux sur un budget total d'environ 2,1 milliards de dollars.

Défis en matière de ressources humaines

3.6 Le Canada compte sur le personnel de ses missions pour le représenter à l'étranger. Les nouvelles réalités que sont la mondialisation, les pandémies et le terrorisme influent sur la façon dont le Ministère exécute ses activités et gère son personnel. En conséquence, le Ministère voit augmenter la demande pour ses services de la part d'autres ministères, de clients comme des entreprises canadiennes ayant besoin d'aide à l'exportation et de particuliers canadiens.

3.7 Les employés travaillent à partir de l'Administration centrale du Ministère à Ottawa, mais ils sont également affectés dans les missions de par le monde. Le niveau de difficulté des missions varie en fonction des préoccupations liées à la santé et à la sécurité et des conditions de vie des employés et de leur famille. Depuis 1991, le nombre de missions classées au niveau de difficulté le plus élevé (considérées dangereuses ou difficiles) est passé de 15 à 32.

3.8 Outre la gestion d'employés partout dans le monde, le Ministère doit relever un autre défi en matière de ressources humaines qui lui est propre, à savoir la gestion des trois catégories distinctes d'employés suivantes (voir la pièce 3.1).

- Employés canadiens non permutants : employés en poste au Canada, qui ne sont pas soumis aux permutations. La plupart de ces employés travaillent à l'Administration centrale à Ottawa, et la majorité de ceux qui n'occupent pas de poste de direction sont syndiqués.
- Employés canadiens permutants : employés en poste au Canada, auxquels on peut demander d'effectuer des permutations à un poste à l'Administration centrale ou dans une mission à l'étranger, à intervalles de deux à quatre ans. La plupart des employés de ce groupe qui n'occupent pas de poste de direction sont syndiqués.
- Employés recrutés sur place (ERP) : employés qui travaillent dans les missions du Canada à l'étranger et qui proviennent principalement de la main-d'œuvre locale. Ils ne sont pas syndiqués et sont soumis à diverses lois locales du travail.

3.9 Les employés recrutés sur place sont assujettis aux lois locales, mais aussi à certaines lois et à certains règlements canadiens étant donné qu'ils travaillent pour le gouvernement du Canada. Le Canada emploie environ 5 100 ERP dans ses missions dans le monde. Environ 1 500 d'entre eux travaillent pour des programmes dirigés par Citoyenneté et Immigration Canada ou par d'autres ministères.

3.10 La *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur dans son intégralité en décembre 2005, représente un autre défi en matière de ressources humaines. Elle vise à simplifier le

Pièce 3.1 Il existe trois catégories d'employés au Ministère

	Employés canadiens non permutants	Employés canadiens permutants	Employés recrutés sur place (ERP)
Nombre d'employés (au 31 mars 2006)	2 800	2 100	5 100
Lieu d'emploi	Au Canada	Au Canada et à l'étranger	Missions à l'étranger
Langues officielles	Anglais et (ou) français	L'anglais et le français sont exigés des recrues.	Au moins une langue officielle est habituellement requise.
Exigences en matière de langues étrangères	Habituellement aucune exigence	Langue locale requise pour certaines affectations	La langue locale est habituellement requise
Nationalité et statut d'immigrant à l'embauche	La préférence est accordée aux Canadiens	La préférence est accordée aux Canadiens	La préférence est accordée aux Canadiens, mais la plupart des ERP sont étrangers.
Obtention du poste	Nomination à un poste	Sélection à partir d'un bassin d'employés admissibles	Embauchés pour un poste
Obligation de se réinstaller	Aucune attente	Sont censés se réinstaller tous les deux à quatre ans	Sans objet
Admissibilité à des indemnités lorsqu'ils résident à l'étranger	Admissibles	Admissibles	Sans objet
Niveau de l'autorisation de sécurité	Varie selon le poste	Niveau élevé nécessaire	Niveau minimal requis. Les niveaux élevés sont difficiles à obtenir.
Conditions d'emploi	Convention collective (pour les employés ne faisant pas partie de la direction); <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)</i> <i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i> Conditions d'emploi pour le groupe de la direction	Convention collective (pour les employés ne faisant pas partie de la direction); <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)</i> <i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i> Conditions d'emploi pour le groupe de la direction	Règlement sur l'embauchage à l'étranger (Canada) Personnel recruté sur place à l'étranger (politique du SCT) Assujettis aux lois du pays

processus de concours et à réduire le temps nécessaire pour doter des postes. Toutefois, la *Loi* exige une adaptation considérable, de la part des employés comme des gestionnaires hiérarchiques de tous les ministères, afin de tenir compte des nouvelles responsabilités et de l'obligation de rendre des comptes. Par exemple, les gestionnaires peuvent maintenant prendre d'autres facteurs en considération dans leurs décisions relatives à la dotation de postes. Ces facteurs incluent non seulement les qualités essentielles pour le poste, mais aussi d'autres qualités considérées comme des atouts pour le travail à exécuter. Les exigences opérationnelles actuelles et futures peuvent également être prises en considération.

3.11 Finalement, le Ministère a également dû régler les questions organisationnelles résultant de la décision de 2003 du gouvernement de scinder le Ministère en deux organisations (le ministère des Affaires étrangères et le ministère du Commerce international), puis de le réunifier en 2006.

Objet de la vérification

3.12 Dans le cadre de la vérification, nous avons examiné la façon dont le Ministère planifie ses ressources humaines et dont il gère et appuie ensuite son effectif. Nous avons choisi de faire porter la vérification sur tout le Ministère plutôt que de nous concentrer uniquement sur son Secteur des ressources humaines. Nous nous sommes intéressés particulièrement aux secteurs que nous considérons les plus indispensables à la réalisation des objectifs du Ministère et qui présentaient les risques les plus élevés.

3.13 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin de ce chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Planification des ressources humaines

3.14 La planification des ressources humaines est un processus visant à cerner les besoins en ressources humaines actuels et futurs d'une organisation de manière à ce qu'elle puisse réaliser ses objectifs. La planification des ressources humaines devrait servir de lien entre la gestion de celles-ci et le plan stratégique d'ensemble de l'organisation.

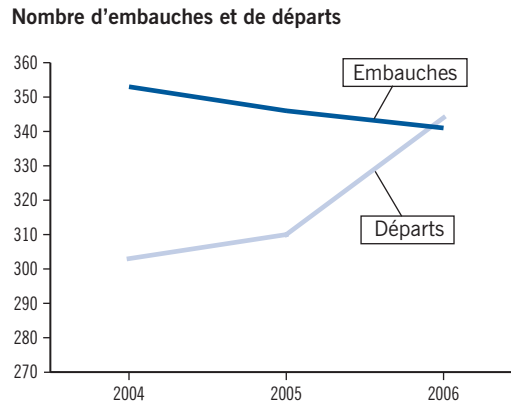
3.15 L'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités revêt également de l'importance pour la compréhension et l'évaluation par le Ministère des besoins actuels et

futurs ainsi que des défis. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor insistent sur l'importance d'une planification intégrée pour les ministères et les organismes.

3.16 Au Ministère les décisions prises au sujet des ressources humaines ont également des répercussions sur la gestion des biens, les coûts de réinstallation, la technologie de l'information et les mesures de sûreté et de sécurité. Une planification adéquate des ressources humaines peut fournir des renseignements sur le niveau de risque de diverses approches de gestion stratégique et offrir à la haute direction des solutions de rechange viables pour réduire les risques décelés.

3.17 Même s'ils ne sont pas uniques au Ministère, les changements démographiques constituent également un défi en matière de ressources humaines. Selon l'information du Ministère, 58 p. 100 de ses employés du groupe de la direction seront admissibles à la retraite d'ici 2010. Le pourcentage pour tous groupes confondus s'élève à 26 p. 100. Dans une étude récente sur les besoins en ressources humaines dans la fonction publique, on soulignait que « Même si ces taux d'admissibilité à la retraite (dans la fonction publique) ne sont pas une indication précise du nombre de personnes qui prendront leur retraite au cours de certaines années puisque la plupart ne la prennent pas dès qu'ils y deviennent admissibles, ils laissent prévoir une accélération à court terme des départs à la retraite dans la fonction publique. » Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux le plus récent (2005) a également révélé que 37 p. 100 des répondants d'Affaires étrangères et Commerce international Canada ont déclaré qu'ils envisageraient de quitter le Ministère dans les cinq prochaines années.

3.18 Les départs sont maintenant supérieurs aux embauches de nouveaux employés (voir la pièce 3.2). Le nombre d'employés embauchés est à la baisse, tandis que le nombre de départs augmente, ce qui rend encore plus criant le besoin de procéder à la planification stratégique des ressources humaines en utilisant des données sur l'effectif qui sont à jour. Si cette tendance se maintient, la situation ne fera que s'aggraver compte tenu des données démographiques dont il a été fait état.

Pièce 3.2 Les départs des employés canadiens sont maintenant supérieurs aux arrivées de nouveaux employés

Source : Affaires étrangères et commerce international Canada

Le Ministère ne dispose d'aucun plan stratégique en matière de ressources humaines

3.19 Nous nous attendions à ce que le Ministère dispose d'un plan stratégique en matière de ressources humaines décrivant le nombre d'employés et les compétences des employés canadiens et des employés recrutés sur place qu'il emploie actuellement et de ceux dont il aura besoin dans l'avenir. Le plan devrait également décrire les stratégies du Ministère pour combler les lacunes dans son effectif à court, moyen et long terme et il devrait correspondre aux objectifs et aux priorités du Ministère.

3.20 Nous avons constaté que le Ministère ne s'est pas doté d'un tel plan. Par conséquent, il ne dispose pas d'une vue d'ensemble des employés, des compétences et de l'expérience dont il aura besoin. Lui font également défaut les données de base qui l'aideraient à planifier et à gérer son effectif. Jusqu'à récemment, le Ministère n'accordait qu'une place modeste à la planification des ressources humaines. Elle n'était pas liée à la planification globale des activités et, la plupart du temps, n'était pas intégrée aux autres activités de gestion des ressources humaines. Les données disponibles sur les ressources humaines n'étaient pas utilisées efficacement pour la planification et tendaient à porter uniquement sur les employés canadiens. Comme nous le faisons remarquer plus loin dans le présent rapport, les processus de recrutement, de promotion et d'affectation étaient réalisés en réaction à des besoins immédiats ou urgents.

3.21 Le Secteur des ressources humaines a reconnu que la faible attention accordée aux activités de planification des ressources humaines durant les années précédentes avait entraîné un certain nombre de problèmes, notamment des postes vacants dans les groupes professionnels clés (direction, services extérieurs et services administratifs), une réponse réactive plutôt que proactive aux besoins, ainsi qu'une surutilisation des mesures de dotation temporaires (connues sous le nom de « nominations intérimaires »). Il a également reconnu la nécessité d'accorder une attention accrue à la planification des ressources humaines en raison de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines du gouvernement, entre autres.

Le Ministère travaille à l'élaboration d'un plan stratégique en matière de ressources humaines

Rapports précédents du vérificateur général du Canada sur le recrutement à l'échelle de tout le gouvernement.

- Rapport du vérificateur général du Canada de décembre 2000, chapitre 21, Le Programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale
- Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2003, Rapport *Le Point* 2003, chapitre 5, Le Programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale

3.22 Dans le cadre de rapports précédents sur le recrutement à l'échelle du gouvernement, nous avons porté le manque de planification stratégique des ressources humaines au Ministère à la connaissance du Parlement. En vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, les ministères sont censés effectuer une planification stratégique des ressources humaines. Guidé par les organismes centraux, le Ministère a commencé à adopter l'approche proposée en matière de ressources humaines en 2005, et le Secteur des ressources humaines a reçu le mandat d'élaborer un cadre de planification à ce chapitre. L'approche proposée est vaste et vise à éclairer le Ministère afin qu'il puisse déterminer ses objectifs opérationnels, analyser la conjoncture, réaliser une analyse des lacunes et définir des priorités en matière de gestion des ressources humaines pour l'aider à réaliser ses objectifs opérationnels. Une fois l'approche de planification mise en œuvre, il faut en mesurer les progrès, surveiller ceux-ci et en rendre compte à la haute direction et aux organismes centraux.

3.23 Nous avons également observé de bonnes initiatives de planification destinées à des groupes particuliers et coordonnées par le Secteur des ressources humaines. Par exemple, à la fin de 2005, on a lancé une stratégie visant à réaliser la planification stratégique des ressources humaines pour le bassin des agents de gestion et des affaires consulaires (AGC). Entre autres, cette stratégie reconnaît l'importance de la participation des gestionnaires pour le succès de sa mise en œuvre. Un comité permanent a été formé et celui-ci a élaboré une stratégie pour étudier la question du recrutement, du perfectionnement et du maintien en poste du personnel dans la filière des AGC. Les données démographiques, les promotions et les affectations des AGC ont été analysées et ont fait l'objet d'une

extrapolation. Les travaux ont également permis de mettre en évidence le besoin crucial de perfectionner les nouveaux employés avant les départs massifs à la retraite prévus. Le comité a conçu un plan d'action comprenant des évaluations de coûts, des échéanciers et les résultats visés. Dans l'ensemble, l'initiative présente les éléments fondamentaux nécessaires à une solide planification des ressources humaines.

3.24 À la fin de notre examen, le Secteur des ressources humaines en était aux premiers stades de la collecte de données en vue de la préparation d'un plan stratégique. Toutefois, les exigences relatives aux employés recrutés sur place n'étaient pas incluses dans son processus de planification. Or, si le Ministère veut pouvoir compter sur un effectif viable lui permettant de remplir son mandat, il est essentiel que la planification des ressources humaines soit exhaustive, de manière à ce qu'il puisse relever les défis démographiques et combler les lacunes dans son effectif.

Le manque de données sur la main-d'œuvre nuit à la planification et à la gestion des ressources humaines

3.25 L'élaboration de plans stratégiques et opérationnels nécessite des données fiables comme fondement aux analyses et aux prévisions. Notre vérification soulève des doutes quant à la fiabilité et à l'utilité des données du Ministère en matière de gestion des ressources humaines, comme celles sur les nominations intérimaires et les postes vacants. Certains gestionnaires sont portés à ne pas utiliser les données ministérielles sur les ressources humaines contenues dans les systèmes du Ministère; ils préfèrent tenir leur propre registre. De plus, nous avons décelé un certain nombre d'erreurs dans les données qui nous ont été fournies, et les données globales présentées au Parlement ne concordaient pas avec celles des systèmes ministériels.

3.26 Bien que le Ministère soit conscient depuis un certain temps d'un certain nombre des problèmes relatifs aux données sur son effectif, il n'est pas parvenu à corriger beaucoup d'entre eux.

3.27 Recommandation. Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait concevoir et mettre en œuvre un plan des ressources humaines exhaustif, dans lequel ses besoins actuels et à venir seraient clairement définis, et ce, pour les employés canadiens comme pour les employés recrutés sur place.

Réponse du Ministère. Affaires étrangères et Commerce international Canada convient qu'un plan global en matière de ressources humaines doit être conçu et mis en œuvre. Dans les dernières années, des progrès

considérables ont été réalisés dans l'établissement des capacités et des systèmes nécessaires à la planification dans un environnement complexe et multidimensionnel. L'élaboration d'un plan global de ressources humaines pour les employés canadiens en est aux derniers stades de la planification, et le plan devrait être prêt d'ici le printemps 2007. En s'appuyant sur le modèle relatif aux agents de gestion et des affaires consulaires, le Ministère élabore actuellement des plans pour les groupes professionnels clés afin de faire en sorte qu'il ait les bonnes personnes au bon endroit et que celles-ci effectuent le travail qui convient.

Pour ce qui est des employés recrutés sur place (ERP), le Ministère élaborera un cadre d'ici l'hiver 2008 pour guider les missions dans la planification de ce groupe d'employés, une attention particulière étant accordée à la définition des compétences essentielles que devront posséder les ERP. Ces plans propres à chaque mission reposent sur les lois du travail locales et sur les besoins actuels et futurs en ressources humaines. La mobilité des ERP entre les missions est rare, voire inexistante, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* ne s'applique pas aux ERP et chaque pays a un ensemble de conditions d'emploi qui lui est propre. Par conséquent, les stratégies et les plans de ressourcement pour les ERP devraient être distincts de ceux visant les employés canadiens, mais étroitement liés à l'actuel processus de « Stratégie par pays » du Ministère. Dans le cadre de ce processus, les besoins relatifs à la mission, aux politiques et à la gouvernance ainsi que d'autres besoins sont analysés, et une stratégie propre à chaque mission est élaborée en s'assurant de tenir compte du contexte global du gouvernement. Ces stratégies sont intégrées par la suite au plan global d'activités du Ministère.

Gestion de l'effectif

3.28 Comme nous l'avons déjà fait remarquer, le Ministère doit relever des défis particuliers en matière de gestion des ressources humaines, surtout en ce qui a trait à l'évolution de l'effectif. Ce fait met en évidence la nécessité pour le Ministère de doter ses postes avec une grande efficacité, en ayant recours à un nombre suffisant d'employés qualifiés.

3.29 Nous nous attendons à ce que le Ministère gère ses ressources humaines de façon à disposer d'un nombre adéquat d'employés dotés des aptitudes et des compétences requises au bon moment et à l'endroit voulu. Nous nous attendons également à ce que les rôles et les responsabilités liés au recrutement, à la promotion et aux affectations soient clairement définis et communiqués adéquatement.

3.30 Nous avons examiné trois activités principales : le recrutement, la promotion et l'affectation des employés permutants. L'objectif était de déterminer si les pratiques et les politiques du Ministère en matière de ressources humaines étaient à jour et conformes aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et si elles contribuaient à l'atteinte des objectifs du Ministère. En outre, nous avons examiné la gestion des employés recrutés sur place dans les missions à l'étranger et le processus visant à indemniser les employés canadiens affectés dans ces missions.

3.31 Les sections ci-dessous présentent nos conclusions dans divers secteurs. Une recommandation globale est formulée au paragraphe 3.64.

Il n'est peut-être pas viable de compter sur les méthodes traditionnelles de recrutement

3.32 Nous nous attendions à ce que le Ministère ait une idée claire des postes vacants qu'il tente de combler et qu'il ait élaboré et mis en œuvre des pratiques visant à faire en sorte qu'un nombre suffisant de candidats dotés des compétences requises soient sélectionnés pour répondre aux besoins en terme d'effectif.

3.33 Le Système d'information sur les ressources humaines du Ministère faisait état d'un taux de postes vacants de 35 p. 100 en date du 31 mars 2006. Au cours de notre vérification, le Ministère nous a informés que, au meilleur de ses estimations, le taux de postes vacants était de 20 p. 100, mais qu'environ la moitié de ces postes étaient inactifs, c'est-à-dire qu'ils avaient été jugés excédentaires mais n'avaient pas été retirés des organigrammes. Nous n'avons pas pu valider ces chiffres, et le Ministère n'a pas été en mesure d'indiquer le nombre exact de postes vacants qu'il tentait de doter. Ce taux de vacance estimatif signifie que bon nombre de postes n'ont pas de titulaire pour dispenser des services et des programmes aux Canadiens tant au pays qu'à l'étranger. Nous n'avons pas trouvé de lien clair entre les niveaux de recrutement et la planification à long terme, l'analyse des données démographiques ou l'analyse des tendances en matière de postes vacants.

3.34 Dans le chapitre sur le recrutement postsecondaire de notre rapport de 2000, nous faisons remarquer que le Ministère n'établissait pas de liens entre le recrutement et les **taux d'attrition** et les données sur les départs à la retraite. Pour le processus de recrutement de l'exercice 2005-2006, nous avons constaté que le Ministère avait fait un certain travail d'analyse de ses besoins relatifs au recrutement

Taux d'attrition — Le taux auquel les postes deviennent vacants par des moyens autres que les congédiements, comme les démissions, les départs à la retraite et les décès.

d'agents du service extérieur, mais n'avait pas été en mesure de démontrer le lien entre ses besoins et le nombre réel d'employés embauchés.

3.35 Traditionnellement, le Ministère dote ses postes permutants en recrutant des candidats au niveau d'entrée pour les promouvoir ensuite tout au long de leur carrière. Il est extrêmement rare que des employés non permutants du Ministère ou d'autres employés de la fonction publique se joignent à la filière permutante autrement que par un concours au niveau d'entrée.

3.36 Afin de répondre aux exigences opérationnelles immédiates en agents du service extérieur très qualifiés aux niveaux supérieurs, le Ministère a lancé en décembre 2005 une initiative de dotation. Ce processus aurait permis à des employés provenant du Ministère et d'autres ministères, mais ne faisant pas partie du service extérieur, d'être mutés dans le groupe du service extérieur à un niveau supérieur au niveau d'entrée, ce que l'on appelle le « recrutement latéral ». Ce type de recrutement représentait un virage radical par rapport à la méthode traditionnelle de recrutement, laquelle restreignait ces postes aux agents du service extérieur. Il a été contesté devant les tribunaux par le syndicat des agents du service extérieur.

3.37 En septembre 2006, la Cour fédérale a invalidé la décision du Ministère de mener cet exercice en se fondant sur le fait que le Ministère n'avait pas élaboré sa propre politique sur les mutations, comme l'exige la politique du Conseil du Trésor et qu'il n'avait pas consulté l'Association professionnelle des agents du service extérieur. Le Ministère estime qu'il satisfait depuis aux conditions de la Cour et a redéployé les employés visés en application des dispositions de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

3.38 Nous avons également examiné un nombre représentatif de dossiers de concours au niveau d'entrée dans les catégories des postes permutants du service extérieur et des services administratifs afin d'évaluer le processus de recrutement pour l'exercice 2005-2006. Il s'agissait de concours génériques, lesquels permettent de doter des postes similaires au sein du Ministère à partir d'un seul processus de dotation. Nous avons passé en revue les sources de recrutement, les étapes de qualification, les outils de sélection et la documentation utilisée pour le processus.

3.39 En général, l'échantillon des dossiers de concours au niveau d'entrée que nous avons examiné indique que le processus de recrutement a été établi et suivi adéquatement en ce qui a trait à la

sélection des candidats; cependant, il faudrait faire preuve de plus de rigueur lors du processus d'entrevue et de la vérification des références des employés administratifs permutants. Pour leur part, les rôles et responsabilités de gestion ont été définis et bien communiqués, mais nous avons relevé des cas où ils n'étaient pas convenablement assumés.

Le Ministère ne peut combler à temps ses besoins par la voie de promotions

3.40 Le Ministère organise des concours de promotion, tant pour le personnel canadien permutant que non permutant. Alors que les employés non permutants sont promus à un poste précis, les employés permutants sont promus à un niveau, sans affectation à un emploi prédéterminé. Les promotions sont particulièrement importantes pour le Ministère et ses employés permutants parce que, comme nous l'avons mentionné antérieurement, le Ministère a traditionnellement comblé les postes permutants, au-dessus du niveau d'entrée, presque exclusivement par la voie de promotions. Les processus de promotion visant à combler les affectations de personnel permutant prennent la forme de concours génériques.

3.41 Nous nous attendions à ce que le Ministère dispose d'un processus de promotion approprié, qui contribuerait à combler en temps opportun les pénuries d'effectif avec des candidats qualifiés.

3.42 Nous avons examiné un nombre représentatif de dossiers de promotion individuels pour le personnel canadien permutant et pour le personnel non permutant, pour l'exercice 2005-2006. Nous avons vérifié si l'on avait utilisé les outils pertinents tout au long des processus d'évaluation des qualifications des candidats, comme les descriptions de postes, les profils de compétences, les guides d'entrevue et les vérifications de références. Nous avons jugé que le Ministère avait, en fait, utilisé les outils pertinents, conformément aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Les rôles et responsabilités de gestion nous ont aussi paru avoir été convenablement assumés.

3.43 Nous avons également établi que le processus de sélection par voie de concours avait pris de 1 à 22 mois, selon le type de concours (processus unique pour combler un seul poste ou processus générique pour plusieurs postes). Dans un tiers des dossiers examinés, le processus était générique et avait pris plus de six mois.

3.44 Dans une étude pangouvernementale réalisée en 2006, la Commission de la fonction publique a évalué que la période moyenne requise pour une promotion au sein de la fonction publique est de 23 semaines. Selon l'étude, il faut plus de temps aux ministères qui ont

recours à des processus élargis (génériques) pour doter des postes. Nous avons constaté qu'au Ministère, les concours selon un processus générique exigent l'évaluation d'un grand nombre de candidats qui peuvent déjà être affectés un peu partout dans le monde. D'autres facteurs, comme les tests linguistiques et l'autorisation de sécurité peuvent aussi augmenter la durée d'un processus.

3.45 Nous avons également constaté que le Ministère éprouve de la difficulté à combler certains manques d'effectif par la voie de promotions. En avril 2005, par exemple, le Ministère a lancé un concours de promotion pour les cadres supérieurs, au niveau de classification EX-01. Bien qu'il n'ait pas établi un nombre précis de postes à doter au moyen de ce processus, le Ministère espérait que le concours lui permettrait d'offrir une promotion à autant de candidats retenus que possible.

3.46 Dans le cadre de ce processus, les candidats ont fait l'objet d'une sélection préliminaire et 370 d'entre eux, considérés comme répondant aux exigences en matière d'expérience, ont été retenus. Nous avons noté que 132 ont réussi la première étape de qualification. Cependant, en mai 2006, seuls 39 candidats retenus ont été promus. Quelques candidats non reçus ont interjeté appel de la décision et, à la fin de notre vérification, aucune décision finale n'avait été rendue au sujet des appels. Depuis lors, aucun autre processus de promotion n'a été lancé pour les postes de niveau EX-01.

3.47 Au 31 mars 2006, 116 employés ne faisant pas partie du groupe de la direction occupaient des postes de direction en tant qu'intérimaires. Nous avons constaté que 35 d'entre eux n'avaient pas fait preuve des compétences nécessaires pour réussir la première étape du processus pour une promotion au niveau EX-01. Ces résultats montrent que le Ministère ne pourrait pas se fier principalement aux promotions pour combler ses pénuries d'effectif au niveau de la direction.

3.48 Plusieurs gestionnaires et employés nous ont dit trouver les divers processus de promotion frustrants et inefficaces. Les facteurs indiqués à cet égard incluaient notamment la durée des processus, les incidences négatives sur le moral, et l'incapacité des candidats qui occupent déjà des postes intérimaires de réussir les étapes d'admissibilité pour être nommés dans ce poste et à ce niveau pour une période indéterminée.

3.49 En 2006, de nombreuses mesures de dotation collective ont été entreprises; un certain nombre de processus de dotation étaient en cours au moment de notre vérification, et la réalisation de plusieurs

autres était prévue pour le printemps 2007. Ces mesures de dotation sont dues, en partie, au fait que le Secteur des ressources humaines a confirmé un certain nombre de pénuries dans des secteurs clés, notamment au sein des filières du service extérieur et des services administratifs, mais aussi dans plusieurs autres groupes.

3.50 Compte tenu des tendances démographiques qui annoncent des départs accrus, il importera que le Ministère s'assure, dans le cadre de son exercice stratégique de planification des ressources humaines, que ses stratégies en matière de recrutement et de promotion lui permettent d'avoir les ressources humaines dont il a besoin pour assumer son mandat.

Le processus d'affectation ne produit pas les résultats escomptés

3.51 Tout le personnel permutant, dont les cadres supérieurs, les agents du service extérieur et le personnel administratif, est placé dans un bassin et affecté à des postes à l'étranger ou à l'Administration centrale, pour des mandats d'une durée de deux à quatre ans. Il importe que ce personnel satisfasse aux exigences des postes auxquels il est affecté. Pour les employés, le processus d'affectation détermine où eux-mêmes et leurs familles vivront pendant un certain nombre d'années, et cela a des conséquences sur leur cheminement de carrière.

3.52 Les affectations disponibles à l'étranger sont affichées une fois l'an. Les décisions en matière d'affectation doivent être prises en fonction d'une liste d'éléments clés, notamment des besoins ministériels et des préférences de l'employé.

3.53 La section responsable d'une mission donnée, à l'Administration centrale, participe à la présélection initiale de tous les candidats, et interviewe les candidats retenus pour une affectation particulière. Après diverses consultations tout au long du processus, le comité des affectations (comité de gestionnaires supérieurs du Ministère qui examine et approuve les affectations) et le chef de mission sélectionnent un candidat final.

3.54 Au Ministère, les employés des groupes autres que les EX qui occupent des postes intérimaires reçoivent une rémunération d'intérim, tandis que ce n'est pas le cas pour les employés du groupe EX permutants — ce qui est une prérogative du sous-ministre. Compte tenu du milieu permutant, les employés affectés à un poste d'un niveau supérieur au niveau de classification de leur poste sont, de manière générale, affectés pour le nombre d'années équivalent à la durée de leur affectation, et non à court terme.

3.55 Nous nous attendions à ce que le processus d'affectation permette d'atteindre les résultats prévus par le Ministère de placer les bonnes personnes au bon endroit au bon moment. Nous avons examiné si l'affectation de personnes à des postes permutants permettait de faire correspondre les compétences aux exigences.

3.56 Nous avons observé une pratique d'affectation du personnel à des postes permutants, que leur niveau corresponde ou non aux exigences du poste, et avons trouvé un nombre important de personnes nommées de façon intérimaire pour des périodes équivalentes au cycle d'affectation complet.

3.57 Nous avons relevé qu'au 31 mars 2006, pour l'ensemble du Ministère, tant à l'Administration centrale que dans les missions, il y avait 917 employés canadiens (128 cadres supérieurs et 789 autres employés) affectés à un poste qui ne correspondait pas au niveau de classification de l'employé. Environ 30 p. 100 des employés des groupes FS, AS et EX étaient nommés de façon intérimaire.

3.58 Au 31 mars 2006, des quelque 900 employés canadiens occupant des postes permutants à l'étranger, plus de 300 étaient à un niveau de poste qui ne correspondait pas à leur classification. Parmi ces derniers, environ 100 étaient affectés à un poste de deux niveaux supérieur au leur. Le fait qu'autant d'employés soient nommés de façon intérimaire au Ministère, et souvent pour des périodes allant jusqu'à quatre ans, pourrait amener d'aucuns à s'interroger à savoir si ces employés ont toutes les qualifications requises pour assumer leurs fonctions comme intérimaires.

3.59 Nous nous sommes penchés sur un échantillon représentatif de dossiers de nominations « intérimaires » au 31 mars 2006, ainsi que sur d'autres dossiers d'affectation. Nous avons trouvé peu ou pas de documentation sur les raisons pour lesquelles la personne avait été sélectionnée ou pour indiquer dans quelle mesure la personne choisie répondait aux exigences du poste. Nous avons examiné les comptes rendus des réunions du comité de sélection et nous avons trouvé peu de justifications à l'appui de la décision d'affectation. Dans certains cas, il y avait une déclaration indiquant que la personne était bien qualifiée, mais aucun document au dossier ne venait étayer cette affirmation.

Les exigences en matière de langues étrangères ne sont pas respectées

3.60 Dans les pays où le français ou l'anglais ne sont pas la langue locale, des compétences en langue étrangère sont essentielles pour représenter convenablement les intérêts du Canada.

3.61 Nous nous attendions à ce que le Ministère ait déterminé les postes qui exigent la maîtrise d'une langue étrangère et ait pris des mesures pour s'assurer que les personnes affectées à ces postes satisfassent aux exigences.

3.62 Récemment, le Ministère a effectué une analyse des exigences en matière de compétences en langues étrangères pour chacune de ses missions et a cerné 180 postes qui exigeaient une compétence professionnelle générale en langue étrangère.

3.63 Nous avons constaté que le Ministère n'est pas parvenu à recruter, former et affecter suffisamment de personnel permutant pour satisfaire à ces exigences en matière de compétences linguistiques. Seulement 16 p. 100 des personnes occupant ces postes satisfont aux exigences linguistiques de leur poste, et 33 p. 100 des personnes affectées n'avaient subi aucune évaluation de leurs connaissances linguistiques.

3.64 Recommandation. Dans le cadre de son plan de ressources humaines, Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait exposer ses stratégies pour combler les pénuries d'effectif actuelles et prévues, en indiquant notamment de quelle manière les activités de recrutement, de promotion, d'affectation et de formation linguistique peuvent l'aider à mieux s'assurer qu'il ait des personnes qualifiées au bon endroit et au bon moment.

Réponse du Ministère. Affaires étrangères et Commerce international Canada est d'accord avec la recommandation et reconnaît que les stratégies visant à combler les lacunes actuelles et prévues dans son effectif, constituent des éléments importants de la planification des ressources humaines. Des changements récents dans la configuration du Ministère ainsi que la conversion du groupe du service extérieur, en 2005, ont eu des répercussions considérables sur l'intégrité des données. Or, l'intégrité des données et la gestion des postes vacants constituent des facteurs clés dans la réussite de la définition des besoins immédiats et à plus long terme. Pour faire face à la situation, le Ministère a déjà mis sur pied une unité dirigée par un gestionnaire qui se penchera sur l'intégrité des données relatives aux ressources humaines. Le Ministère estime qu'il faudra jusqu'à deux ans pour mettre à jour tous les systèmes afin de garantir la qualité des données.

Afin de renforcer sa capacité à prévoir les écarts en matière d'effectif, le Ministère collabore avec le Centre d'analyse et de prévision de la main-d'œuvre de Statistique Canada pour modifier ses systèmes et améliorer sa capacité de combler les lacunes dans son effectif.

Comme il est suggéré dans le rapport, le Ministère approuve l'utilisation des moyens de dotation non traditionnels et continuera à y recourir lorsque la situation s'y prêtera. Le Ministère convient qu'il doit établir un lien plus clair entre les besoins de formation en langues étrangères et ses activités de dotation et s'efforcera d'évaluer les besoins de formation en langues étrangères et de concevoir un plan d'action à cet égard d'ici l'hiver 2008.

Peu d'attention est accordée à la gestion des employés recrutés sur place

3.65 En vertu de la politique du Conseil du Trésor, le Ministère utilise du personnel recruté sur place quand cela est pratique et dans l'intérêt public. En raison, en grande partie, de compressions budgétaires successives au cours des deux dernières décennies, la proportion de personnel recruté sur place travaillant dans les missions du Canada s'accroît. En conséquence, parmi les démocraties occidentales, le Canada a l'un des taux les plus élevés de personnel recruté sur place dans ses missions à l'étranger. Nous nous attendions, dans ces conditions, à ce que le Ministère ait une information complète et exacte en matière de ressources humaines et compte sur un appui solide à la gestion pour s'assurer de l'emploi optimal de ses effectifs locaux et de la capacité des gestionnaires (qui font l'objet d'un roulement tous les deux à quatre ans) de les gérer de manière uniforme.

3.66 Nous avons constaté que le Ministère ne dispose pas d'information exacte et complète pour gérer convenablement ces employés. Nous avons relevé des exemples d'employés enregistrés comme travaillant dans la mauvaise mission; de missions sans antécédents de travail complets de leur personnel au dossier; ou de formation dont on n'avait pas complètement assuré le suivi. Par ailleurs, dans certains cas, il n'y avait pas trace du serment professionnel prêté par le personnel recruté sur place, comme l'exigent les *Règlements sur l'embauchage à l'étranger*; ou aucune trace des vérifications de sécurité des employés recrutés sur place.

3.67 La Direction générale du service aux employés recrutés sur place, à l'Administration centrale, à Ottawa, est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique ministérielle pour la gestion du personnel recruté sur place à l'étranger, et de la fourniture de services

et de soutien à toutes les missions canadiennes. Dans les missions à l'étranger, les agents de gestion et des affaires consulaires sont chargés des fonctions consulaires et de toutes les fonctions administratives, notamment de l'appui à la gestion des ressources humaines. La gestion quotidienne de ces employés est effectuée par les gestionnaires de la mission qui sont, en général, des employés canadiens permutants.

3.68 Nous avons examiné la manière dont la Direction générale du service aux employés recrutés sur place et les missions à l'étranger assument leurs responsabilités en matière de gestion du personnel recruté sur place. Nous nous attendions à ce que l'Administration centrale du Ministère fournisse un soutien adéquat aux gestionnaires des missions. Les activités de soutien et de surveillance de la Direction générale revêtent une importance particulière parce que, dans la plupart des missions, le gestionnaire qui supervise la fonction de gestion des ressources humaines est permutant et n'est pas nécessairement un professionnel des ressources humaines informé de tous les aspects complexes de la gestion d'un personnel assujéti aux lois et coutumes locales.

3.69 Nous avons constaté que la Direction générale éprouvait de la difficulté à s'acquitter de toutes ses responsabilités et n'a pas été en mesure d'assumer totalement son mandat au cours des dernières années.

3.70 Par exemple, la Direction générale éprouve des difficultés à maintenir à jour les guides des ERP pour chacune des missions du Canada. Le *Guide de l'employé recruté sur place* élaboré pour chaque mission est un document essentiel, qui indique les modalités d'emploi particulières faisant partie intégrante du contrat du Canada avec le personnel recruté sur place. Ces guides fournissent non seulement une documentation essentielle au sujet de la rémunération et des avantages sociaux pour le personnel, mais contiennent aussi une information locale cruciale pour les gestionnaires canadiens nouvellement arrivés. Le Ministère considère que chaque guide doit être mis à jour au moins une fois tous les quatre ans. Au rythme de progression actuel, les missions peuvent s'attendre à ce que leur guide soit mis à jour environ une fois tous les 15 ans.

3.71 Dans le cadre de son mandat, la Direction générale essaie de visiter les missions pour examiner sur place leurs pratiques de gestion des ressources humaines, et des questions comme le trop-payé en salaires ou en avantages, les erreurs dans le processus de classification, ou la mauvaise tenue des dossiers. Nous avons remarqué que, ces

dernières années, la Direction générale n'avait visité que quatre missions par an en moyenne.

3.72 Recommandation. Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait renforcer la gestion de ses employés recrutés sur place et mieux soutenir les gestionnaires des missions dans l'exercice de leurs responsabilités.

Réponse du Ministère. Affaires étrangères et Commerce international Canada convient que sa capacité à offrir des services de qualité à ses employés recrutés sur place (ERP) et à leurs équipes de gestion doit être renforcée. Au cours de l'exercice 2007-2008 et dans les années qui suivront, le Ministère réexaminera le modèle de gestion actuel. Dans le cadre de ce processus, il examinera également le type de soutien nécessaire et la forme que celui-ci devrait prendre. De plus, il mettra sur l'expérience d'autres gouvernements afin de tirer parti des pratiques exemplaires utilisées dans le monde.

D'ici l'hiver 2008, le Ministère élaborera une stratégie pour examiner les avantages sociaux accordés aux ERP dans le monde, notamment le *Règlement sur l'embauchage à l'étranger*, les conditions d'emploi, la classification et les délégations de pouvoirs en matière de ressources humaines.

Il y a peu de flexibilité pour indemniser le personnel ou lui fournir des incitatifs pour vivre à l'étranger

3.73 Comme nous l'avons indiqué antérieurement, le Ministère se trouve confronté à un environnement en évolution rapide, qui exige qu'il réponde aux besoins des Canadiens en temps utile. Ses employés permutants se trouvent en première ligne de l'exécution de ses programmes et leur situation personnelle est aussi touchée par l'évolution des circonstances. De nombreuses missions se trouvent dans des milieux qui se comparent défavorablement avec le Canada pour ce qui est du niveau de vie, de la sécurité, de la sûreté et des soins de santé. Les missions à l'étranger sont cotées selon une échelle d'évaluation de la difficulté allant de 0 à 5. Par suite des difficultés croissantes en matière de sécurité et de questions connexes, le nombre de missions de Niveau 5 (considérées comme dangereuses ou extrêmement difficiles) s'est accru, passant de 15 à 32 depuis 1991.

3.74 Nous avons vérifié si le Ministère a mis des processus en place pour lui permettre de réagir rapidement aux circonstances changeantes auxquelles se trouvent confrontés ses employés. Nous nous attendions à ce que le Ministère et l'employeur (le Conseil du Trésor) disposent de

mécanismes souples pour permettre au Ministère d'affecter du personnel qualifié dans ses missions à travers le monde.

3.75 Nous avons trouvé que, depuis les années 1960, le Ministère s'est principalement fié aux Directives du service extérieur (DSE) comme outil important pour atteindre cet objectif. Les Directives abordent un certain nombre de questions que les ministères fédéraux doivent prendre en considération quand ils affectent du personnel dans les missions, comme les différences dans les conditions de vie; le coût de la vie; les voyages au pays pour les vacances; la scolarité des enfants ou les services de garderie; un logement adéquat; les soins médicaux; et la sécurité et la sûreté. Ces questions influent aussi sur la capacité du Ministère d'affecter ou de maintenir les employés en poste et d'exécuter efficacement des programmes dans ses missions.

3.76 Les DSE sont considérées comme faisant partie des conventions collectives et s'appliquent aussi aux cadres de direction du Ministère affectés à l'étranger. Tout changement apporté aux DSE doit être élaboré en collaboration, par un sous-comité du Conseil national mixte (CNM) (organe consultatif de 18 agents négociateurs), le Secrétariat du Conseil du Trésor en tant que représentant de l'employeur et 3 organismes fédéraux distincts. Elles sont normalement révisées tous les trois ans. Le Ministère peut influencer sur le processus au moyen de propositions à l'employeur et par le biais de sa participation aux groupes de travail du CNM.

3.77 L'efficacité des processus des DSE est une question de longue date. Déjà, en 1987, notre Bureau faisait des observations sur la complexité des Directives et s'interrogeait sur les procédures visant à déterminer si elles atteignaient leur objectif établi. Nous avons exprimé à nouveau nos préoccupations dans nos rapports de 1994 et de 1997, et nous avons laissé entendre que le fait de procéder à des changements exigerait que le gouvernement réexamine fondamentalement le système des DSE et son mode de gestion. Depuis lors, un comité directeur spécial, le Conseil national mixte, les employés du Ministère et le Ministère lui-même ont tous exprimé des préoccupations au sujet des processus d'élaboration et d'application des DSE. Cependant, les processus sont restés essentiellement les mêmes à ce jour.

3.78 Les limitations des processus des DSE peuvent nuire à la capacité de réaliser des initiatives stratégiques à plus long terme. Par exemple, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative de représentation accrue (IRA) pour respecter son engagement à établir une représentation plus forte dans l'ensemble des États-Unis (É.-U.). Grâce à cette initiative

Autres rapports du vérificateur général du Canada qui ont trait aux Directives du service extérieur

- Rapport du vérificateur général du Canada de 1987, chapitre 8, Ministère des Affaires extérieures
- Rapport du vérificateur général du Canada de 1994, chapitre 22, Affaires étrangères et Commerce international Canada — Gestion et contrôle financiers
- Rapport du vérificateur général du Canada de 1997, chapitre 9, Affaires étrangères et Commerce international Canada — Gestion et contrôle financiers

hautement prioritaire, outre l'ambassade, le Canada dispose maintenant de 22 consulats et consulats généraux dans l'ensemble des É.-U.

3.79 Le Ministère et les autres ministères partenaires de l'IRA éprouvent des difficultés à convaincre les membres de leur personnel d'aller dans ces missions aux É.-U. et, quand ils y vont, certains ne veulent pas y rester. En 2006, il n'y a eu que 3,8 candidats pour chaque affectation dans ce pays, comparativement à 9,3 candidats pour des affectations semblables ailleurs et à 6,6 candidats dans l'ensemble. Au cours des dernières années, 73 p. 100 des employés qui avaient volontairement mis fin à leurs affectations plus tôt que prévu à leurs propres frais se trouvaient dans des missions chez nos voisins du Sud, qui ne comptent que pour 15 p. 100 environ de tout le personnel canadien affecté à l'étranger. Les employés permutants et leurs familles considèrent que les indemnités versées en vertu des directives pour vivre aux É.-U. (voir la pièce 3.3) ont un effet dissuasif à l'égard de l'acceptation d'une affectation dans ce pays.

3.80 En mars 2005, le Ministère a demandé des modifications aux DSE en vue d'améliorer les indemnités et les incitatifs pour les employés affectés aux É.-U. Dans le cadre de ses fonctions de surveillance, le Secrétariat du Conseil du Trésor a demandé une

Pièce 3.3 Les Directives du service extérieur pour les missions aux États-Unis sont considérées comme dissuasives à l'égard des affectations de personnel

	Missions aux États-Unis	Autres missions
Logement	Les employés doivent habituellement prendre des dispositions pour louer leur propre logement et pour l'entretenir. Les Directives du service extérieur (DSE) prévoient une indemnité de loyer mais ne couvrent pas tous les coûts connexes.	D'une manière générale, un logement appartenant à l'État ou loué par celui-ci et entièrement meublé est fourni. L'État s'occupe de l'entretien et de l'ameublement.
Éducation pour les enfants	Éducation fournie par des écoles locales, conformément aux DSE. La qualité de l'éducation publique dépend du quartier dans lequel se trouve située l'école (ce qui dépend de la disponibilité des logements).	L'éducation est payée selon les DSE, et fournie dans des écoles privées que fréquentent aussi des enfants de la communauté diplomatique.
Coût de la vie	Selon le Ministère, les coûts sont supérieurs de 18 p. 100 à ceux qui sont en vigueur au Canada, mais les DSE ne compensent pas totalement les employés qui se trouvent aux États-Unis de ce montant.	Selon le Ministère, l'« indemnité de subsistance de mission » de la DSE compense convenablement le coût plus élevé de la vie.

analyse de cas avec preuves à l'appui pour étayer la demande. Le Secrétariat a conclu que l'analyse de cas ne répondait pas à ses critères. Au moment de notre vérification, le Ministère travaillait avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à une analyse de cas révisée.

3.81 Le Ministère reconnaît que le système des DSE ne lui offre pas la souplesse voulue pour réagir en temps utile à des circonstances changeantes. Il a récemment examiné la possibilité de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, en tant que représentant de l'employeur, pour trouver des solutions de rechange aux questions urgentes. L'une de ces questions est que peu d'employés permutants sont prêts à accepter des affectations à haut risque, comme la mission du Canada en Afghanistan. En juillet 2005, le Ministère a commencé à plaider pour persuader le Secrétariat du Conseil du Trésor d'aider à la mise en place de mesures spéciales avant le prochain examen cyclique des Directives du service extérieur. Certaines des mesures proposées par le Ministère en juin 2006 comprenaient :

- la délégation au sous-ministre du pouvoir de fournir une assurance-vie aux employés en affectation en Afghanistan. Fréquemment, l'assurance-vie privée des employés n'est pas valide en zone de guerre. Selon des consultations avec les employés, l'absence d'assurance adéquate contre les actes hostiles constituerait l'un des plus grands obstacles à l'acceptation d'affectations à haut risque.
- la hausse de la **prime d'affectation en milieu hostile** pour les affectations les plus difficiles, comme l'Afghanistan, la faisant passer de 50 p. 100 à 250 p. 100 de l'indemnité différentielle de mission.
- le droit à une pleine indemnité au titre des DSE pour les employés qui passent au moins quatre mois dans une mission à haut risque. La pleine indemnité au titre des DSE est normalement limitée aux employés qui passent un minimum d'un an dans une mission.
- une exonération fiscale sur les revenus de l'employé(e) pour la durée de son affectation dans des missions dangereuses, ce qui s'inscrit dans la ligne des exonérations fiscales mises en œuvre en 2004 pour les Forces canadiennes.

3.82 Au moment de notre vérification, le Secrétariat du Conseil du Trésor venait à peine de préciser que le sous-ministre pouvait recourir aux pouvoirs qui lui étaient délégués en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour acheter des polices d'assurance-vie appropriées. Les autres mesures étaient toujours à l'étude. Bien que cet effort

Prime d'affectation en milieu hostile — Une prime de 50 p. 100, outre l'indemnité différentielle (indemnité de difficulté) au titre des DSE, dans les pays où il y a des hostilités.

montre qu'il est possible de trouver des solutions de rechange hors du processus d'examen triennal des Directives du service extérieur, d'autres questions non réglées sont à l'étude depuis plus d'un an.

Les obstacles à l'emploi des conjoints sont dissuasifs à l'égard de l'acceptation d'un travail à l'étranger

3.83 L'emploi des conjoints constitue une autre question qui suscite une préoccupation particulière de longue date. En 1981, déjà, la Commission royale d'enquête sur la situation dans le service extérieur signalait que l'incidence du mode de vie dans le service extérieur sur les employés et leurs familles était le deuxième motif le plus courant des démissions. La nature exigeante des cycles d'affectation, les efforts que cela exige de la famille et le manque de possibilités d'emploi pour les conjoints étaient des motifs qui influençaient clairement sur les décisions de démissionner.

3.84 Avec l'augmentation du nombre de familles à deux revenus, la question de l'emploi du conjoint n'en est que plus pressante. Les membres du personnel affectés à l'étranger se trouvent souvent confrontés à un choix difficile : se séparer de leur conjoint ou perdre un revenu familial, des prestations de pension, et le report ou la perte de la carrière du conjoint. Bien que des montants additionnels soient incorporés aux indemnités prévues par les DSE quand un employé est accompagné à l'étranger, ils ne sont pas conçus pour régler la question de l'emploi du conjoint. Il peut être difficile pour les conjoints d'obtenir un emploi à l'étranger en raison d'un certain nombre d'obstacles, comme les barrières linguistiques à chaque nouvelle affectation, des restrictions locales aux permis de travail et le manque de reconnaissance des compétences professionnelles. Par suite de la perte d'un emploi canadien au départ, les conjoints ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi pendant qu'ils cherchent un emploi à l'étranger (sauf aux États-Unis). Les incidences de ces obstacles peuvent être importantes pour les familles affectées à l'étranger, ainsi que pour la prestation des programmes et services dans les missions.

3.85 La haute direction du Ministère reconnaît la gravité de cet enjeu. Le Ministère a mis en place quelques programmes et activités de soutien. Il a examiné ce que font les autres pays pour leurs familles affectées à l'étranger qui se trouvent confrontées aux mêmes types de problèmes. Certains de ces pays ont examiné des solutions de rechange, comme une indemnité importante pour les conjoints, ou des postes réservés pour eux dans les missions.

3.86 Il importe de noter que les questions soulevées dans la présente section de la vérification et dans la section précédente peuvent viser un certain nombre d'autres ministères et organismes fédéraux qui affectent du personnel à l'étranger.

3.87 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec la participation active d'Affaires étrangères et Commerce international Canada et d'autres ministères et organismes, devrait :

- effectuer un examen complet des défis auxquels se trouve confrontée la fonction publique dans le contexte de l'affectation d'employés à l'étranger;
- veiller à la mise en place de mécanismes adéquats, tant dans le cadre des Directives du service extérieur (DES) qu'à l'extérieur de celles-ci, pour permettre aux ministères et organismes de réagir en temps utile et de manière efficace aux circonstances changeantes qui nuisent à l'affectation de personnel qualifié à travers le monde.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est d'accord. Le Secrétariat a pris l'engagement de mettre en place et de diriger un partenariat qui regroupe les ministères et les organismes clés. Ce partenariat aura comme mandat de cerner non seulement tous les défis auxquels est confrontée la fonction publique lors de l'affectation de personnel à l'étranger mais aussi d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action efficace et raisonnable dont l'échéancier est adéquat. Le Secrétariat créera ce partenariat et amorcera le travail connexe d'ici l'été 2007.

Réponse du Ministère. Affaires étrangères et Commerce international Canada convient qu'il est essentiel de procéder à un examen rigoureux des problèmes touchant les personnes affectées à l'étranger. Le Conseil national mixte permet actuellement d'examiner la plupart des questions liées aux Directives sur le service extérieur (DES), mais il ne permet d'en résoudre qu'un petit nombre. Ce processus de concertation permet difficilement de se concentrer en priorité sur une seule question, mais place toutes les questions dans le contexte de l'ensemble des DSE. Le processus de négociation s'est révélé très lourd et les DSE actuelles n'ont pratiquement pas changé depuis quarante ans, malgré les profonds changements survenus dans la société canadienne et les priorités changeantes du gouvernement.

Le cadre de travail limite sérieusement la capacité du Ministère et des autres ministères à s'adapter aux priorités et aux programmes nouveaux ou en évolution du gouvernement, même si les ministères

sont responsables de la prestation des programmes et qu'ils doivent en rendre compte. Par ailleurs, un grand nombre d'employés qui ne sont pas représentés par un agent de négociation dans le processus se retrouvent assujettis à ces règlements même s'ils n'ont aucun droit d'appel au sein du forum du Conseil national mixte.

Les efforts visant à appuyer les employés du gouvernement canadien qui participent à des opérations à risque extrêmement élevé comme celles en Afghanistan et en Haïti font toujours l'objet de négociations dans le cadre du processus relatif aux DSE, lesquelles ont débuté en 2005.

Le Ministère se réjouit à l'idée d'avoir les capacités et la latitude nécessaires pour s'acquitter de ses obligations grâce à des DSE simplifiées et mieux adaptées ou à d'autres mécanismes, ou par l'obtention de pouvoirs distincts répondant à ses besoins opérationnels. Le Ministère suggère de réexaminer le processus de gouvernance.

Conclusion

3.88 Affaires étrangères et Commerce international Canada ne dispose pas de plan de ressources humaines exhaustif, ni de l'information nécessaire pour lui permettre de déterminer les niveaux de dotation, les compétences et l'expérience dont il a besoin maintenant et dans le futur.

3.89 Par suite d'un manque de planification des ressources humaines, la gestion de son effectif souffre de nombreuses lacunes qui compromettent l'atteinte de ses objectifs. Les processus de recrutement et de promotion ne permettent pas de s'assurer que les besoins seront satisfaits en temps opportun, qu'il s'agisse du nombre de postes vacants comblés ou des capacités en matière de compétences. Pour ce qui est des affectations à des postes permutants, on constate un nombre élevé de personnes dont le niveau de classification ne correspond pas aux exigences du poste. Le Ministère n'accorde pas suffisamment d'attention à la gestion du personnel recruté sur place. Il y a peu de souplesse pour offrir aux employés des indemnités et des incitatifs en compensation du coût de la vie et du niveau de difficultés lorsqu'ils travaillent dans des missions à l'étranger.

3.90 Le Ministère a commencé à élaborer un processus de planification de ses ressources humaines qui devrait lui permettre de répondre à ses besoins de gestion à long terme. Il a un certain nombre de pratiques exemplaires sur lesquelles s'appuyer, mais seul un effort

soutenu lui permettra d'intégrer une planification et une gestion modernes des ressources humaines dans sa culture. Une planification des ressources humaines adéquate contribuerait à combler les pénuries d'effectif et à répondre aux besoins immédiats et à plus long terme du Ministère.

À propos de la vérification

Objectifs

La présente vérification visait à évaluer si Affaires étrangères et Commerce international Canada planifie convenablement ses ressources humaines et gère bien son effectif pour ce qui est du recrutement, de la dotation et de l'affectation du personnel canadien et des employés recrutés sur place, afin d'atteindre les objectifs ministériels.

Étendue et méthode

Notre vérification était axée sur la planification des ressources humaines, les secteurs clés de la gestion de l'effectif du Ministère (processus de recrutement, d'affectation et de promotion, et fonction des ressources humaines à l'Administration centrale pour le personnel recruté sur place), ainsi que sur les efforts déployés par le Ministère pour moderniser sa gestion des ressources humaines.

Pour la vérification, nous avons adopté une approche panministérielle, plutôt que de centrer notre attention uniquement sur le Secteur des ressources humaines du Ministère. Dans l'étendue de la présente vérification, nous n'avons pas inclus la gestion des ressources humaines des employés de Passeport Canada et de l'Institut canadien du service extérieur, ou du personnel canadien qui travaille dans les missions pour d'autres ministères fédéraux. Notre vérification ne couvrait pas non plus les fonctions de gestion des ressources humaines liées aux questions de classification, de formation, de gestion de carrière, d'évaluation des employés, ou de santé et de sécurité. Nous avons analysé la documentation et les processus internes. Des examens de dossiers ont été effectués à l'Administration centrale et dans les missions. Des échantillons ont été pris au hasard, conformément aux normes du Bureau. Les dossiers examinés à l'Administration centrale comportaient des dossiers de recrutement et de promotion pour divers groupes professionnels, et divers éléments des processus (énoncés de qualités; descriptions de travail; guide de cotation; exigences de base; composition du jury de sélection, etc.). Nous avons également examiné des dossiers concernant des nominations intérimaires, au moyen d'un échantillonnage non proportionnel stratifié pratiqué au hasard. La population était stratifiée par catégorie de classification, chaque classification recevant un traitement égal. Nous avons aussi quantifié les données démographiques et les lacunes en matière de compétences au Ministère, au moyen d'analyses sélectives de données.

Dans les missions, nous avons examiné des dossiers concernant les contrats, ainsi que des dossiers concernant le personnel canadien, les employés recrutés sur place et les postes. Nous avons aussi comparé les compétences en langue étrangère des employés aux exigences des postes.

Nous avons eu des entrevues avec des membres de la direction et des employés à l'Administration centrale et dans 12 missions.

Critères

Nous nous attendions à ce que :

- des plans de ressources humaines complets et prêts en temps opportun soient intégrés au plan d'activités du Ministère, et à ce qu'ils répondent aux besoins du Ministère;

- le Ministère dispose, pour la planification et la gestion des ressources humaines, de données adéquates qui soient exactes et facilement accessibles;
- le Ministère soit en mesure d'avoir le nombre d'employés approprié, avec les aptitudes et les compétences nécessaires, au bon moment et au bon endroit;
- les rôles et les responsabilités pour le recrutement et les affectations de postes soient clairs, définis et bien communiqués.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 28 novembre 2006.

Équipe de vérification

Vérificateurs généraux adjoints : Ronnie Campbell et Richard Flageole

Directeurs principaux : Marie Bergeron et Paul Morse

Directeur : Claude Brunette

Rob Anderson

Sylvie Deschamps

Catherine Martin

Heather Miller

Robyn Roy

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 3 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Planification des ressources humaines</p> <p>3.27 Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait concevoir et mettre en œuvre un plan des ressources humaines exhaustif, dans lequel ses besoins actuels et à venir seraient clairement définis, et ce, pour les employés canadiens comme pour les employés recrutés sur place. (3.14-3.26)</p>	<p>Affaires étrangères et Commerce international Canada convient qu'un plan global en matière de ressources humaines doit être conçu et mis en œuvre. Dans les dernières années, des progrès considérables ont été réalisés dans l'établissement des capacités et des systèmes nécessaires à la planification dans un environnement complexe et multidimensionnel. L'élaboration d'un plan global de ressources humaines pour les employés canadiens en est aux derniers stades de la planification, et le plan devrait être prêt d'ici le printemps 2007. En s'appuyant sur le modèle relatif aux agents de gestion et des affaires consulaires, le Ministère élabore actuellement des plans pour les groupes professionnels clés afin de faire en sorte qu'il ait les bonnes personnes au bon endroit et que celles-ci effectuent le travail qui convient.</p> <p>Pour ce qui est des employés recrutés sur place (ERP), le Ministère élaborera un cadre d'ici l'hiver 2008 pour guider les missions dans la planification de ce groupe d'employés, une attention particulière étant accordée à la définition des compétences essentielles que devront posséder les ERP. Ces plans propres à chaque mission reposent sur les lois du travail locales et sur les besoins actuels et futurs en ressources humaines. La mobilité des ERP entre les missions est rare, voire inexistante, la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)</i> ne s'applique pas aux ERP et chaque pays a un ensemble de conditions d'emploi qui lui est propre. Par conséquent, les stratégies et les plans de ressourcement pour les ERP devraient être distincts de ceux visant les employés canadiens, mais étroitement liés à l'actuel processus de « Stratégie par pays » du Ministère. Dans le cadre de ce processus, les besoins relatifs à la mission, aux politiques et à la gouvernance ainsi que d'autres besoins sont analysés, et une stratégie propre à chaque mission est élaborée en s'assurant de tenir compte du contexte global du gouvernement. Ces stratégies sont intégrées par la suite au plan global d'activités du Ministère.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion de l'effectif</p> <p>3.64 Dans le cadre de son plan de ressources humaines, Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait exposer ses stratégies pour combler les pénuries d'effectif actuelles et prévues, en indiquant notamment de quelle manière les activités de recrutement, de promotion, d'affectation et de formation linguistique peuvent l'aider à mieux s'assurer qu'il ait des personnes qualifiées au bon endroit et au bon moment. (3.28-3.63)</p> <p>3.72 Affaires étrangères et Commerce international Canada devrait renforcer la gestion de ses employés recrutés sur place et mieux soutenir les gestionnaires des missions dans l'exercice de leurs responsabilités. (3.65-3.71)</p>	<p>Affaires étrangères et Commerce international Canada est d'accord avec la recommandation et reconnaît que les stratégies visant à combler les lacunes actuelles et prévues dans son effectif, constituent des éléments importants de la planification des ressources humaines. Des changements récents dans la configuration du Ministère ainsi que la conversion du groupe du service extérieur, en 2005, ont eu des répercussions considérables sur l'intégrité des données. Or, l'intégrité des données et la gestion des postes vacants constituent des facteurs clés dans la réussite de la définition des besoins immédiats et à plus long terme. Pour faire face à la situation, le Ministère a déjà mis sur pied une unité dirigée par un gestionnaire qui se penchera sur l'intégrité des données relatives aux ressources humaines. Le Ministère estime qu'il faudra jusqu'à deux ans pour mettre à jour tous les systèmes afin de garantir la qualité des données.</p> <p>Afin de renforcer sa capacité à prévoir les écarts en matière d'effectif, le Ministère collabore avec le Centre d'analyse et de prévision de la main-d'œuvre de Statistique Canada pour modifier ses systèmes et améliorer sa capacité de combler les lacunes dans son effectif.</p> <p>Comme il est suggéré dans le rapport, le Ministère approuve l'utilisation des moyens de dotation non traditionnels et continuera à y recourir lorsque la situation s'y prêtera. Le Ministère convient qu'il doit établir un lien plus clair entre les besoins de formation en langues étrangères et ses activités de dotation et s'efforcera d'évaluer les besoins de formation en langues étrangères et de concevoir un plan d'action à cet égard d'ici l'hiver 2008.</p> <p>Affaires étrangères et Commerce international Canada convient que sa capacité à offrir des services de qualité à ses employés recrutés sur place (ERP) et à leurs équipes de gestion doit être renforcée. Au cours de l'exercice 2007-2008 et dans les années qui suivront, le Ministère réexaminera le modèle de gestion actuel. Dans le cadre de ce processus, il examinera également le type de soutien nécessaire et la forme que celui-ci devrait prendre. De plus, il mettra sur l'expérience d'autres gouvernements afin de tirer parti des pratiques exemplaires utilisées dans le monde.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.87 Le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec la participation active d’Affaires étrangères et Commerce international Canada et d’autres ministères et organismes, devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuer un examen complet des défis auxquels se trouve confrontée la fonction publique dans le contexte de l’affectation d’employés à l’étranger; • veiller à la mise en place de mécanismes adéquats, tant dans le cadre des Directives du service extérieur (DES) qu’à l’extérieur de celles-ci, pour permettre aux ministères et organismes de réagir en temps utile et de manière efficace aux circonstances changeantes qui nuisent à l’affectation de personnel qualifié à travers le monde. (3.73-3.86) 	<p>D’ici l’hiver 2008, le Ministère élaborera une stratégie pour examiner les avantages sociaux accordés aux ERP dans le monde, notamment le <i>Règlement sur l’embauchage à l’étranger</i>, les conditions d’emploi, la classification et les délégations de pouvoirs en matière de ressources humaines.</p> <p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est d’accord. Le Secrétariat a pris l’engagement de mettre en place et de diriger un partenariat qui regroupe les ministères et les organismes clés. Ce partenariat aura comme mandat de cerner non seulement tous les défis auxquels est confrontée la fonction publique lors de l’affectation de personnel à l’étranger mais aussi d’élaborer et de mettre en œuvre un plan d’action efficace et raisonnable dont l’échéancier est adéquat. Le Secrétariat créera ce partenariat et amorcera le travail connexe d’ici l’été 2007.</p> <p>Réponse du Ministère. Affaires étrangères et Commerce international Canada convient qu’il est essentiel de procéder à un examen rigoureux des problèmes touchant les personnes affectées à l’étranger. Le Conseil national mixte permet actuellement d’examiner la plupart des questions liées aux Directives sur le service extérieur (DES), mais il ne permet d’en résoudre qu’un petit nombre. Ce processus de concertation permet difficilement de se concentrer en priorité sur une seule question, mais place toutes les questions dans le contexte de l’ensemble des DSE. Le processus de négociation s’est révélé très lourd et les DSE actuelles n’ont pratiquement pas changé depuis quarante ans, malgré les profonds changements survenus dans la société canadienne et les priorités changeantes du gouvernement.</p> <p>Le cadre de travail limite sérieusement la capacité du Ministère et des autres ministères à s’adapter aux priorités et aux programmes nouveaux ou en évolution du gouvernement, même si les ministères sont responsables de la prestation des programmes et qu’ils doivent en rendre compte. Par ailleurs, un grand nombre d’employés qui ne sont pas représentés par un agent de négociation dans le processus se retrouvent assujettis à ces règlements même s’ils n’ont aucun droit d’appel au sein du forum du Conseil national mixte.</p> <p>Les efforts visant à appuyer les employés du gouvernement canadien qui participent à des opérations à risque extrêmement élevé comme celles en Afghanistan et en Haïti font toujours</p>

Recommandation	Réponse
	<p data-bbox="662 306 1365 373">l'objet de négociations dans le cadre du processus relatif aux DSE, lesquelles ont débuté en 2005.</p> <p data-bbox="662 396 1409 611">Le Ministère se réjouit à l'idée d'avoir les capacités et la latitude nécessaires pour s'acquitter de ses obligations grâce à des DSE simplifiées et mieux adaptées ou à d'autres mécanismes, ou par l'obtention de pouvoirs distincts répondant à ses besoins opérationnels. Le Ministère suggère de réexaminer le processus de gouvernance.</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Mai 2007

Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale du Canada Points saillants — Chapitres 1 à 7

- Chapitre 1** L'utilisation des cartes d'achat et de voyage
- Chapitre 2** Les programmes fédéraux de prêts et bourses pour les études postsecondaires — Ressources humaines et Développement social Canada, et Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire
- Chapitre 3** La gestion des ressources humaines — Affaires étrangères et Commerce international Canada
- Chapitre 4** Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole — Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Chapitre 5** La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement — Ministère de la Justice Canada
- Chapitre 6** La modernisation du système du NORAD au Canada — Défense nationale
- Chapitre 7** La gestion des Services de laboratoire judiciaire — Gendarmerie royale du Canada

