

Chapitre

# 3

**Recruter pour la fonction  
publique canadienne de demain**

Modifier les pratiques

*Les travaux de vérification dont traite ce chapitre ont été menés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux méthodes du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces politiques et méthodes respectent les normes recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Objet de la vérification	3
<b>Observations et recommandations</b>	<b>5</b>
Il existe déjà des pénuries de personnel	5
<b>Planification et stratégies</b>	<b>6</b>
L'absence de planification intégrée des ressources humaines nuit à l'élaboration de stratégies de recrutement	6
Les services-conseils et le soutien des organismes centraux à l'égard de la planification des ressources humaines se développent	6
L'information démographique s'améliore	8
La planification des ressources humaines varie d'un ministère à l'autre	9
Les ministères doivent se doter de stratégies de recrutement	9
<b>Pratiques de recrutement</b>	<b>11</b>
Une culture d'embauchage à court terme : les pratiques de recrutement doivent changer	11
Il faut adopter une approche plus vaste et à long terme en matière de recrutement	13
Les gestionnaires ont besoin d'un plus grand nombre de répertoires de candidats	16
Le recrutement électronique a eu des effets positifs, mais il faut le renforcer	17
La zone de sélection est contestée	19
<b>Appui en matière de recrutement</b>	<b>21</b>
Appui insuffisant aux gestionnaires chargés de l'embauchage	21
Les gestionnaires sont mécontents des services offerts par la Commission	23
L'aide offerte par les conseillers ministériels en ressources humaines est variable	24
Les conseillers en ressources humaines ont vraiment un rôle à jouer	25
<b>Communication de l'information sur le recrutement</b>	<b>26</b>
La communication de l'information sur les questions de recrutement au sein du gouvernement laisse à désirer	26
L'information sur le recrutement peut être améliorée	27
<b>Conclusion</b>	<b>27</b>

<b>À propos de la vérification</b>	<b>30</b>
------------------------------------	-----------

## **Annexes**

A. Groupes professionnels de la catégorie scientifique et professionnelle, et de la catégorie de l'administration et du service extérieur	<b>32</b>
B. Liste des collectivités fonctionnelles	<b>33</b>



# Recruter pour la fonction publique canadienne de demain

## Modifier les pratiques

---

### Points saillants

**3.1** Notre examen du recrutement dans la fonction publique a révélé l'existence d'une culture d'embauchage à court terme. En raison des pressions engendrées par la charge de travail, les ministères pourvoient bien souvent les postes vacants qui se présentent en embauchant des employés occasionnels et en procédant à des nominations de courte durée, au lieu d'offrir des emplois d'une durée indéterminée. Ce constat s'explique par les retards et les problèmes que pose le système de recrutement et de dotation en place, et par une planification en ressources humaines et des pratiques de recrutement inadéquates.

**3.2** Nous avons décelé des lacunes dans des secteurs clés.

- Étant donné que la planification globale des ressources humaines n'est pas intégrée aux plans opérationnels, la haute direction ne possède pas l'information dont elle a besoin pour élaborer des stratégies de recrutement et trouver les sources de financement nécessaires, et les gestionnaires chargés de l'embauchage ne mettent pas l'accent sur les besoins à long terme de l'organisme.
- Les gestionnaires responsables de l'embauchage doivent disposer d'un plus grand nombre de répertoires ministériels et centraux de candidats préqualifiés dans lesquels ils peuvent puiser rapidement pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement.
- Le gouvernement doit améliorer son système de recrutement électronique par l'intermédiaire d'Internet afin d'offrir un meilleur service d'une part aux candidats et d'autre part aux gestionnaires qui cherchent du personnel.
- Il faut améliorer l'analyse de l'information ayant trait au recrutement et les rapports présentés à la haute direction sur les enjeux, les possibilités, les risques et les menaces.

**3.3** Il faut adopter une vision plus globale de la gestion des ressources humaines pour mettre fin à la pratique consistant à répondre aux besoins en matière de recrutement en pourvoyant les postes au cas par cas, et pour faire en sorte que des mesures soient prises afin de répondre aux besoins d'aujourd'hui et à ceux de demain. Les gestionnaires chargés de l'embauchage doivent adopter une vision à plus long terme pour s'assurer que les mesures de recrutement qu'ils prennent répondront aux besoins opérationnels du moment et à long terme.

**3.4** Les conseillers en ressources humaines doivent délaisser la fonction de contrôle du processus axée sur des règles et concentrer plutôt leurs efforts sur la collaboration avec les gestionnaires hiérarchiques en adoptant une

approche davantage stratégique et axée sur le service dans leurs relations de travail avec eux.

### Contexte et autres observations

**3.5** La vérification a porté sur le recrutement, précisément sur les mesures prises par les organismes centraux et par les gestionnaires chargés de l'embauchage, pour déterminer dans quelle mesure la fonction publique disposera d'un effectif compétent et suffisant pour s'acquitter de sa tâche. Nous avons examiné six ministères et avons mis l'accent sur le recrutement dans la catégorie scientifique et professionnelle, et la catégorie de l'administration et du service extérieur.

**3.6** Les résultats de la vérification sont présentés dans deux chapitres. Le chapitre 2 fait surtout état des problèmes que présente le système de recrutement et de dotation, et souligne la nécessité d'apporter des modifications législatives. Dans le présent chapitre, nous traitons des améliorations dont l'apport n'exige pas de modifications législatives. Nous examinons la façon dont les gestionnaires et les ministères s'y prennent pour établir leurs besoins en matière de recrutement et pour y répondre, et l'aide que les gestionnaires chargés de l'embauchage reçoivent de leur ministère et des organismes centraux.

**3.7** La fonction publique est déjà aux prises avec des défis en matière d'embauchage, et des pénuries dans à peu près la moitié des groupes professionnels que nous avons examinés. La situation s'aggravera sous l'effet de l'évolution démographique de l'effectif, des retraites prévues, de la nature différente du travail et de la concurrence que se livrent les secteurs public et privé pour recruter du personnel.

**3.8** La fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle doit disposer d'outils de recrutement efficaces et recevoir un soutien qui lui permette de répondre rapidement et efficacement à ses besoins. Si la dotation des postes vacants continue à prendre des mois, les bons candidats accepteront du travail ailleurs. Toutes les parties intéressées devront conjuguer leurs efforts pour attirer, sur un marché du travail de plus en plus avide de personnel qualifié, les candidats dont le gouvernement a besoin, et les maintenir en poste.

**Réaction du gouvernement.** La réponse formulée par le Bureau du Conseil privé, au nom du gouvernement et des ministères ayant fait l'objet de notre vérification, ainsi que la réponse de la Commission de la fonction publique, se trouvent à la fin du présent chapitre. Dans les deux cas, on y reconnaît que des mesures s'imposent pour s'attaquer aux questions que soulèvent les constatations découlant de notre vérification, et les recommandations que nous formulons en vue d'améliorer les pratiques en matière de recrutement.

## Introduction

**3.9** La Commission de la fonction publique du Canada gère le recrutement dans la fonction publique fédérale aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). À l'instar des autres fonctions liées aux ressources humaines dans la fonction publique fédérale, le recrutement est une responsabilité commune de la Commission de la fonction publique, des ministères et des organismes fédéraux, et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**3.10** La Commission fournit une certaine quantité de renseignements sur l'effectif et le marché du travail du point de vue de l'équité en matière d'emploi, pour soutenir une planification stratégique des ressources humaines. Elle a pour tâche d'offrir des programmes de recrutement pangouvernementaux et de fournir de l'information sur le recrutement, la diversité et les meilleures pratiques de la fonction publique. En ce qui touche la dotation interne, la Commission a cédé une grande partie de sa responsabilité aux ministères. En ce qui touche le recrutement dans quelques groupes professionnels, elle a entièrement cédé sa responsabilité aux ministères qui emploient le plus grand nombre d'employés appartenant à ces groupes professionnels. Elle a néanmoins conservé la responsabilité du recrutement dans la fonction publique, pour les autres groupes professionnels.

**3.11** Les ministères et les organismes fédéraux effectuent leur propre planification des ressources humaines pour établir leurs besoins en matière de recrutement. En vertu du pouvoir qui leur a été délégué, ils peuvent décider de recruter à l'extérieur de la fonction publique (en organisant des concours publics). Ils discutent de la zone de sélection avec la Commission, à laquelle ils remettent un énoncé de qualités et l'ébauche d'un avis d'emploi vacant. Une fois que la Commission a effectué la présélection des candidats, les ministères prennent les décisions de recrutement et de sélection qui répondent à leurs besoins opérationnels.

**3.12** Le Secrétariat du Conseil du Trésor est, pour sa part, chargé d'élaborer, de communiquer et d'évaluer les politiques et les instruments liés aux ressources humaines qui facilitent la gestion des ressources humaines dans les ministères. Dans une certaine mesure, il assure une planification générale des ressources humaines et élabore et finance des programmes généraux de recrutement et d'équité en matière d'emploi qui s'appliquent à l'échelle du gouvernement.

### Objet de la vérification

**3.13** La vérification avait pour objet d'examiner dans quelle mesure le recrutement général dans la fonction publique répond aux besoins d'aujourd'hui et répondra à ceux de demain. Aux fins de la vérification, nous entendons par « recrutement » le mode d'entrée à la fonction publique et l'accès au statut d'employé pour une période indéterminée. L'un des objectifs visés consistait à définir les pratiques actuelles de recrutement général et les avantages et les inconvénients qui s'y rattachent.

**3.14** Les résultats de la vérification sont présentés dans deux chapitres. Il est essentiel de lire les deux chapitres pour bien saisir les enjeux et les liens entre eux. Le chapitre 2 traite des problèmes que présente le système de recrutement et de dotation dans la fonction publique fédérale, et révèle la nécessité d'apporter des modifications législatives importantes. Le présent chapitre fait état de nos observations à propos des pratiques de recrutement qu'il faut adopter, quel que soit leur cadre législatif. Bien que les observations et les recommandations énoncées dans le présent chapitre découlent de l'examen de six ministères représentant les différents types de ministères, elles s'appliquent aux systèmes et aux pratiques de l'ensemble du gouvernement.

**3.15** Notre vérification a porté essentiellement sur le recrutement dans la catégorie scientifique et professionnelle, et la catégorie de l'administration et du service extérieur. Les employés appartenant à ces deux catégories fournissent au public des services de gestion ainsi que des services administratifs et professionnels importants, et ils constituent les principaux groupes de relève de la direction au sein du gouvernement. En 2000-2001, 38,6 p. 100 des activités globales d'embauche dans la fonction publique, à l'exclusion des employés occasionnels et des étudiants, ont eu lieu dans ces deux catégories. L'annexe A du présent chapitre comporte une liste des groupes professionnels qui font partie de ces deux catégories.

**3.16** Nous nous sommes penchés sur les pratiques que les gestionnaires chargés de l'embauchage et les professionnels en ressources humaines des six ministères suivants utilisent aux fins du recrutement. Les ministères choisis étaient Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Santé Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor (en qualité de ministère) et le ministère des Finances. Les six ministères retenus représentent les divers types de ministères fédéraux — de grande, moyenne et petite taille — qui recrutent un grand nombre d'employés dans les catégories visées par notre vérification. Quatre des six ministères choisis sont représentés partout au pays, et deux sont situés dans la région de la capitale nationale. Trois d'entre eux sont des ministères à vocation scientifique, deux exercent des rôles d'orientation stratégique et d'organisme central, et un fournit des services aux autres ministères. De façon générale, plus le ministère est grand, plus ses secteurs d'activité sont nombreux, plus les groupes professionnels qu'il emploie et plus ses besoins en matière de personnel sont variés. Pour choisir les ministères, nous avons également tenu compte des vérifications et des études effectuées récemment et prévues par le Bureau du vérificateur général du Canada et la Commission de la fonction publique, pour que notre échantillon soit équilibré par rapport aux ministères et organismes retenus.

**3.17** Nous nous sommes également penchés sur le soutien, l'aide et les services que trois organismes centraux fournissent aux fins de l'orientation stratégique, de la planification des ressources humaines et du recrutement — il s'agit du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique et du Bureau du Conseil privé.

**3.18** Nous avons dirigé des groupes de discussion réunissant des gestionnaires responsables de l'embauchage et nous nous sommes entretenus avec des conseillers en ressources humaines dans tout le pays. Nous avons également mené un cybersondage auprès de 1 262 gestionnaires dans les ministères qui ont fait l'objet de notre vérification, lesquels gestionnaires avaient embauché des employés dans les deux catégories professionnelles susmentionnées, au cours des deux dernières années. Nous avons recueilli 648 réponses.

**3.19** Notre vérification a porté sur le recrutement et le système de dotation sous-jacent. Nous ne nous sommes pas intéressés au recrutement effectué par la voie du Programme de recrutement postsecondaire, dont il a été question dans le chapitre 21 du *Rapport du vérificateur général du Canada* paru en décembre 2000. Nous n'avons pas non plus examiné les autres fonctions importantes de la gestion des ressources humaines que sont la classification, la rémunération et les relations de travail. La section intitulée « À propos de la vérification », à la fin du présent chapitre, renferme des précisions supplémentaires.

## Observations et recommandations

### Il existe déjà des pénuries de personnel

**3.20** Pour atteindre leurs buts et leurs objectifs, les ministères et les organismes fédéraux doivent avoir à leur disposition des employés compétents et formés. Il est de plus en plus difficile de recruter et de maintenir en poste ce genre d'employés, et ce pour diverses raisons dont le taux de départs élevé (roulement du personnel et retraites) et la concurrence livrée par le secteur privé.

**3.21** Dans presque la moitié des groupes professionnels que nous avons examinés au sein des six ministères, l'embauchage pose déjà des défis, précisément pour les postes qui exigent de l'expérience. Il s'agit notamment des groupes suivants : architectes, biologistes, chimistes, informaticiens, médecins, ingénieurs, économistes, spécialistes en foresterie, agents des ressources humaines, gestionnaires financiers, spécialistes en services d'information, météorologistes, personnel infirmier, spécialistes des sciences physiques, chercheurs scientifiques, analystes de politique, gestionnaires de programme, agents d'approvisionnement et traducteurs.

**3.22** La plupart de ces groupes font face à des pénuries, car ils font l'objet d'une concurrence de la part du secteur privé et d'autres administrations publiques. La concurrence s'exerce également au sein des ministères et entre eux, ce qui intensifie les pressions.

**3.23** Le présent chapitre traite des questions auxquelles le gouvernement doit s'attaquer, quel que soit le cadre législatif. Il s'agit des questions suivantes :

- les plans des ressources humaines et les stratégies de recrutement;

- les pratiques de recrutement, le financement et les outils;
- les services de recrutement offerts aux gestionnaires;
- les rapports ministériels.

## Planification et stratégies

### L'absence de planification intégrée des ressources humaines nuit à l'élaboration de stratégies de recrutement

**3.24** Nous nous attendions à ce qu'une analyse démographique et une planification des ressources humaines soient effectuées à l'échelle de la fonction publique afin de pouvoir bien définir les besoins en matière de recrutement.

**3.25** La planification des ressources humaines à long terme, à l'échelle ministérielle et dans la fonction publique dans son ensemble, peut donner aux gestionnaires une idée précise des besoins à court et à long terme en matière de ressources humaines. Les gestionnaires peuvent ensuite prendre de meilleures décisions en matière de recrutement et, en conséquence, pourvoir de personnel les programmes et les services offerts au grand public.

### Les services-conseils et le soutien des organismes centraux à l'égard de la planification des ressources humaines se développent

**3.26** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique se chargent de certains aspects de la planification des ressources humaines à l'échelle du gouvernement. Ces deux organismes centraux sont dotés de sections dont la tâche consiste à faire des prévisions, à analyser l'évolution démographique et à mener des recherches. Tous deux abordent la fonction publique dans son ensemble et les « collectivités fonctionnelles ». Une collectivité fonctionnelle regroupe des employés qui exercent des fonctions communes ou similaires dans plusieurs ministères. C'est par exemple le cas de la collectivité des sciences et de la technologie. La plupart des collectivités fonctionnelles se trouvent dans les groupes professionnels sur lesquels notre vérification a porté (voir l'annexe B qui en présente la liste).

**3.27** La Division de la planification et de l'analyse stratégiques du Secrétariat du Conseil du Trésor est chargée d'élaborer des stratégies et des politiques relatives aux ressources humaines, pour la fonction publique fédérale. Les sections de cette Division sont chargées de la politique de recrutement, de la planification stratégique des ressources humaines, de l'analyse démographique et de la recherche, et de l'information sur les ressources humaines.

**3.28** La Division a préparé des lignes directrices et des documents de référence, à l'intention des ministères, sur la façon d'effectuer des analyses démographiques, des analyses des tendances et des prévisions, notamment aux fins de la planification de la relève. Elle a mis au point un cadre de planification stratégique des ressources humaines, lequel comprend un modèle de planification des ressources humaines. Elle coordonne également un Réseau interministériel de planification des ressources humaines, qui possède un site Web aux fins du partage de l'information et des pratiques. Récemment, elle a produit un aperçu global de l'emploi dans la fonction

publique et, pour ce faire, elle a analysé l'incidence du vieillissement de la main-d'œuvre et établi les besoins à venir en matière de recrutement afin de maintenir le niveau d'emploi actuel au sein de la fonction publique.

La Division a mené plusieurs études sur la collectivité de la gestion des ressources humaines et la collectivité des technologies de l'information/de la gestion de l'information.

**3.29** La Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique effectue elle aussi des analyses démographiques, des études théoriques et des analyses du marché du travail à l'égard des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Elle mène des recherches pour trouver des pratiques comparatives en matière de recrutement, d'équité en matière d'emploi et autres, dans les secteurs public et privé. Elle a préparé des études démographiques pour quelques collectivités fonctionnelles, notamment la collectivité de la réglementation et de l'inspection, dont les membres se répartissent en 14 groupes professionnels, parmi lesquels un bon nombre ont été couverts par notre étude. Il existe d'autres collectivités fonctionnelles, notamment la collectivité des communications, la collectivité de la gestion du matériel et de l'approvisionnement, et la collectivité des cadres de direction. La Commission a aussi dressé des profils régionaux, effectué des analyses du marché du travail et mené des études sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, et sur les systèmes du mérite dans d'autres administrations publiques.

**3.30** Conscients que leurs fonctions de prévision et de planification se chevauchent, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission ont tenu des réunions, en décembre 2000, en vue de créer un Centre conjoint d'études démographiques. Le Centre fournira des analyses de données et des prévisions, pour la fonction publique, que divers intervenants pourront utiliser. Il ne s'occupera pas de la planification des ressources humaines comme telle, mais il fournira aux ministères qui en font la demande des données statistiques et des analyses communes, pour les aider à effectuer leur propre planification. Le Centre créera une base de données commune et unique, pour faire en sorte que l'information des organismes centraux soit cohérente. Il songe également à initier le personnel des ministères à l'utilisation des outils, des techniques et des données qu'il élaborera.

**3.31** Toutefois, le Secrétariat et la Commission conserveront leurs responsabilités distinctes en matière de recherche. La Commission continuera d'analyser le marché du travail aux fins de l'équité en matière d'emploi, et le Secrétariat analysera les conditions d'emploi et mènera des recherches sur la rémunération.

**3.32** À notre avis, il est trop tôt pour évaluer le succès de cette organisation conjointe « virtuelle » et savoir si elle résoudra le problème du chevauchement des rôles et des responsabilités en ce qui touche les données démographiques et la recherche.

### L'information démographique s'améliore

**3.33** Nous nous attendions à ce que l'information démographique serve de base à l'analyse qui précède l'établissement des plans des ressources humaines.

**3.34** Dans notre rapport de 1998, nous avons fait remarquer que les ministères n'avaient pas suffisamment d'information concernant leurs ressources humaines. Nous avons précisé qu'ils devaient examiner la composition et le profil des compétences de leurs effectifs actuels et établir des plans pour relever les prochains défis.

**3.35** La présente vérification nous a permis de constater que la situation s'était améliorée. En 2000, le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres d'établir des plans précis permettant d'analyser l'évolution démographique de l'effectif de leurs ministères respectifs et de fixer des objectifs de recrutement pour trois ans, y compris des objectifs d'équité en matière d'emploi. Cette demande a permis de sensibiliser davantage les intéressés à l'incidence des changements démographiques qui se produisent et de les amener à les prendre davantage en considération.

**3.36** Tous les ministères que nous avons examinés ont été en mesure de nous fournir des données démographiques et des analyses des tendances historiques. Ils avaient tous une bonne idée de leur situation actuelle en matière d'effectif et du nombre de départs à la retraite prévus. Ils ont tous déterminé des groupes professionnels à risque. Certains de ces ministères, tels Santé Canada, Ressources naturelles Canada (RNCan) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ont effectué des ventilations détaillées des données démographiques par secteur d'activité et/ou par région.

**3.37** Nous avons cependant constaté que de façon générale les données démographiques sont des macrodonnées. Bien souvent, des détails et des analyses supplémentaires s'imposent pour établir les besoins en matière de recrutement. La plupart des ministères possèdent des données démographiques sur les éventuels départs à la retraite, mais ils sont moins bien informés sur le nombre réel de départs prévus d'employés prenant leur retraite. En outre, la plupart des prévisions visent à maintenir les niveaux d'emplois actuels du ministère, sans véritablement tenir compte de l'évolution possible des besoins à l'avenir.

**3.38** Il n'était pas très évident que les ministères avaient établi un lien entre leur propre situation et l'analyse démographique globale des organismes centraux. Il ne ressortait pas non plus clairement qu'ils exploitaient les services offerts par les organismes centraux, à l'exception de Santé Canada et du ministère des Finances, qui ont demandé et reçu l'appui de la Direction de la recherche de la Commission.

**3.39** Rares sont les ministères qui possèdent des données qualitatives sur les lacunes éventuelles en matière de compétences et sur les nouveaux besoins qui pourraient voir le jour. Toutefois, nous avons constaté que dans les cas où la Commission avait délégué la responsabilité entière du recrutement pour certains groupes professionnels, les ministères avaient recueilli et analysé les

données de façon plus détaillée. Par exemple, c'est ce que nous avons observé dans le cas des traducteurs à TPSGC, des météorologistes à Environnement Canada et du personnel infirmier à Santé Canada.

**3.40** Somme toute, s'il est vrai qu'il existe davantage de données démographiques aux fins de la planification des ressources humaines, faut-il encore que les ministères les exploitent plus efficacement pour les traduire en stratégies de recrutement concrètes.

### **La planification des ressources humaines varie d'un ministère à l'autre**

**3.41** Nous nous attendions à ce que la planification ministérielle des ressources humaines s'appuie sur une analyse démographique et s'inscrive dans les plans stratégiques et opérationnels pour que les ministères disposent du personnel dont ils ont besoin.

**3.42** Les six ministères que nous avons examinés témoignent de l'ampleur des défis auxquels font face les gestionnaires de la fonction publique. La planification des ressources humaines varie énormément parmi les six ministères choisis. Tous ont un document qu'ils appellent un plan des ressources humaines, mais la qualité de ce document varie considérablement : il peut s'agir d'un plan en cours d'élaboration (Ressources naturelles Canada) ou d'un plan détaillé (Finances). Mais peu de ministères se sont fixé des objectifs de recrutement précis pour combler les pénuries de personnel actuelles ou prévues. Ils ne traitent pas non plus des possibilités, des menaces et des risques connexes. Les plans faisaient également peu allusion à la fréquence à laquelle les ministères recourent à des entrepreneurs et à des agences de placement, et aux répercussions qui en découlent sur le recrutement. La pièce 3.1 fait état de quelques éléments importants dont il faut tenir compte pour établir un plan des ressources humaines.

**3.43** Même dans les ministères qui avaient dressé un plan des ressources humaines, nous avons constaté que les plans n'étaient pas convenablement communiqués, compris ou acceptés par les gestionnaires hiérarchiques. À une question posée dans notre cybersondage quant à l'existence d'un plan officiel de ressources humaines, environ la moitié des gestionnaires ont répondu qu'il n'existait pas de tel plan, ou encore qu'ils ne le savaient pas ou qu'ils n'en étaient pas certains. Seulement 22 p. 100 ont répondu que leur ministère avait un plan officiel des ressources humaines qui les aidait à planifier le recrutement. Le ministère des Finances faisait toutefois exception, car 91 p. 100 de ses gestionnaires ont répondu qu'il existait un tel plan et 57 p. 100 ont précisé que ce plan les aidait à planifier le recrutement. Le ministère des Finances a tenu des réunions consultatives auxquelles il a invité tous les employés pour les informer des résultats de son plan des ressources humaines.

### **Les ministères doivent se doter de stratégies de recrutement**

**3.44** Un plan des ressources humaines est de peu d'utilité lorsqu'il n'est pas intégré au plan stratégique et opérationnel du ministère de manière que les stratégies de recrutement qui en découlent, soutiennent les activités du ministère.

### Pièce 3.1 Éléments de recrutement à considérer au moment d'établir un plan des ressources humaines

1. Les données démographiques (globales, par division et par groupe professionnel) et une analyse des tendances et des répercussions sur l'organisation.
  - Des données brutes sur l'âge, les années de service, la date d'admissibilité à la retraite et d'autres renseignements comme les tendances en matière de départs, l'ampleur du mouvement du personnel à l'interne (nominations intérimaires, déploiements, mutations et affectations), le recours à des entrepreneurs et à des agences de placement, et l'équité en matière d'emploi.
2. L'établissement des pénuries de personnel et des postes vacants prévus par division, catégorie professionnelle et niveau, d'après le taux de roulement historique, les responsabilités opérationnelles du moment et prévues, et l'approbation des départs à la retraite imminents.
  - L'établissement de la façon de s'attaquer aux pénuries, aux excédents et aux postes vacants prévus, par la voie du recrutement, de la planification de la relève, de la formation et du perfectionnement, des nominations intérimaires, des déploiements, des mutations, des affectations et du retour des employés après un congé prolongé.
3. L'élaboration d'une stratégie de recrutement en fonction des questions soulevées.
  - Objectifs clairs et mesurables en matière de recrutement et attentes connexes, pour donner suite aux questions soulevées dans les plans des ressources humaines.
  - Plans d'actions détaillés et mesurables pour donner suite aux questions soulevées, y compris les coûts, les approches à adopter, les sources de recrutement, le moment opportun des activités.
  - Attribution de responsabilités précises aux fins de la mise en œuvre des plans.
  - Suivi structuré et communication des progrès accomplis par rapport aux plans.
4. Autres domaines exigeant une intervention à l'échelle des ministères ou de la fonction publique dans son ensemble.
  - Examen de la question du maintien en poste et du nombre de départs, et des motifs qui les justifient.

**3.45** Certains ministères ont pris des mesures dans des régions ou des sections précises mais, sauf dans le cas du ministère des Finances, nous n'avons pas véritablement constaté qu'ils avaient fait beaucoup de progrès pour intégrer leur plan des ressources humaines à leur plan d'activité. Nous n'avons pas remarqué que les ministères traduisent leurs besoins en stratégies de recrutement qui comprendraient des objectifs, une stratégie de marketing et un calendrier, et qui préciseraient les responsables de la mise en œuvre de ces stratégies.

**3.46** Les ministères invoquent diverses raisons pour justifier l'absence de stratégies de recrutement. Pendant une grande partie des années 1990, ils ont mis l'accent sur la réduction des coûts et des effectifs. De plus, ce n'est que depuis récemment qu'un bon nombre de ministères disposent de données démographiques qui montrent clairement les problèmes qui pointent à l'horizon.

**3.47** Lorsque le plan global des ressources humaines n'est pas intégré au plan opérationnel, la direction ne dispose pas de l'information dont elle a besoin

pour élaborer une stratégie de recrutement et trouver les sources de financement en conséquence. Les gestionnaires n'ont pas une idée claire des besoins nouveaux ou de ceux à long terme et ne recrutent donc pas pour l'avenir; ils s'occupent essentiellement de pourvoir les postes vacants à mesure qu'ils surgissent.

**3.48** Les faiblesses de la planification des ressources humaines et l'absence de stratégies de recrutement font que les ministères ne sont pas en mesure de déceler les problèmes liés au recrutement auxquels on pourrait s'attaquer à l'échelle de la fonction publique. En conséquence, les organismes centraux ne sont pas informés des pénuries de personnel qui pourraient surgir dans les ministères. S'ils en étaient conscients, ils pourraient prévoir un recrutement plus efficace, efficient et économique pour combler les lacunes actuelles dans toute la fonction publique.

**3.49 Recommandation.** Les sous-ministres devraient s'assurer que la planification des ressources humaines fait partie intégrante de la planification des opérations, que les principaux éléments et stratégies de recrutement sont inscrits dans leurs plans des ressources humaines, et que les plans sont largement diffusés au sein de l'organisme.

## Pratiques de recrutement

### Une culture d'embauchage à court terme : les pratiques de recrutement doivent changer

**3.50** Nous nous attendions à ce que les méthodes de recrutement général répondent en temps opportun et de façon efficace aux besoins de la fonction publique, aujourd'hui et demain.

**3.51** Le chapitre 2 traite de la possibilité de déléguer davantage le pouvoir de recrutement aux ministères. S'ajoute à ce point la nécessité de gérer les ressources humaines, le recrutement et le financement dans un contexte ministériel plus vaste.

**3.52** Les gestionnaires qui ont fait partie des groupes de discussion se sont plaints du taux de roulement élevé de leur personnel. Chaque fois qu'un poste devient vacant, ils doivent le pourvoir et former un employé, ce qui occasionne du temps perdu et une baisse de productivité. Il est ressorti clairement des entretiens que nous avons eus avec des gestionnaires chargés de l'embauchage qu'ils étaient déterminés à gérer leurs programmes avec succès. Ils ont précisé que, pour y parvenir, il leur fallait des employés compétents. Nos entretiens avec des gestionnaires ont révélé que plusieurs facteurs entraient en ligne de compte dans leur attitude et leurs décisions en matière de recrutement :

- la nécessité de pourvoir des postes temporairement, lorsque des employés sont en affectation ou en congé de longue durée (par exemple, congé parental ou invalidité);
- la nécessité de pourvoir rapidement les postes vacants, en raison des contraintes liées à la charge de travail;
- le désir « d'essayer avant d'acheter »;

- la crainte que le financement de leurs programmes ne soit pas suffisamment stable pour leur permettre d'embaucher pour des périodes indéterminées.

Tous ces facteurs favorisent une culture d'embauchage à court terme.

**3.53** À notre avis, ces facteurs, alliés à une absence de souplesse du système et à un manque de planification, ont contribué à l'embauchage fréquent d'employés occasionnels et d'employés pour une période déterminée.

Les gestionnaires devront changer de mentalité en ce qui touche le recrutement afin d'établir un meilleur équilibre entre la nécessité de pourvoir des postes vacants dès qu'ils surgissent et les besoins stratégiques de leur ministère. Ce changement de mentalité exigera du leadership, des directives et un appui.

**3.54 Affectations temporaires.** D'après les gestionnaires, la création de groupes de travail ministériels ou gouvernementaux et d'autres projets temporaires entraînent habituellement le détachement, le déploiement ou l'affectation d'employés bien informés, d'une section à une autre de l'organisme en cause. Les détachements et les affectations prennent moins de temps que les processus de dotation ordinaire. En conséquence, les postes qui deviennent vacants doivent être pourvus temporairement, parfois par des employés d'une autre section du ministère, par une mesure de détachement interne ou une affectation intérimaire, ce qui crée une réaction en chaîne. Il arrive aussi que les postes soient pourvus par des mesures d'embauchage d'une durée déterminée. Mais le fait de remplacer temporairement des travailleurs par des employés nommés pour une période déterminée a des répercussions administratives. Les raisons qui sous-tendent le recours au détachement interne, à l'affectation intérimaire et à l'embauche pour une période déterminée doivent être analysées par l'organisme pour s'assurer qu'elles sont valables.

**3.55 Concours interne.** Les gestionnaires nous ont dit que leurs employés appartenant aux groupes professionnels courants dans la fonction publique (comme les agents administratifs, les informaticiens, les économistes, les agents des ressources humaines, les gestionnaires de programme) sont souvent l'objet de manœuvres de recrutement directes de la part d'autres ministères qui leur offrent des possibilités plus alléchantes. Afin de pourvoir les postes vacants qui découlent d'une telle situation, il est fréquent que les gestionnaires procèdent à des nominations pour une période déterminée pour agir rapidement.

**3.56 Les employés nommés pour une période déterminée cherchent à occuper des postes d'une durée indéterminée.** Il est fréquent que les employés nommés pour une période déterminée cherchent à accroître leur sécurité d'emploi. Immédiatement après avoir été embauchés, ils peuvent se présenter à des concours organisés en vue de pourvoir des postes d'une durée indéterminée et auxquels ne peuvent participer que des fonctionnaires (concours interne). Lorsqu'ils réussissent de tels concours, le roulement du personnel qui en découle occasionne des problèmes d'ordre opérationnel. Les gestionnaires qui ont embauché des employés pour une période

déterminée ont prétendu qu'ils n'avaient pu les embaucher pour une période indéterminée, pour différentes raisons, dont la nécessité de garder le poste d'un employé nommé pour une période indéterminée qui est en affectation et le manque de financement stable.

**3.57 Il est plus facile « d'essayer avant d'acheter » que d'offrir une période de probation.** Les gestionnaires ont également précisé que l'embauchage pour une période déterminée leur donne la possibilité d'évaluer si le candidat convient au poste — comme s'ils voulaient essayer avant d'acheter —, et de gérer les employés en milieu de travail pendant un certain temps avant de décider de leur offrir un poste d'une durée indéterminée. Ainsi, ils peuvent simplement ne pas renouveler la nomination d'une durée déterminée si l'employé n'a pas un rendement satisfaisant ou ne correspond pas à l'employé type de l'organisme en question.

**3.58** D'après les gestionnaires que nous avons interviewés, ils évitent de renvoyer les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée qui ont des problèmes de rendement pendant la période de probation, car ils estiment que le système est trop compliqué, demande trop de temps, et donne des résultats insatisfaisants.

**3.59 Financement de l'embauchage à court terme.** L'une des raisons invoquées par les ministères et les gestionnaires pour justifier l'importance accordée à l'embauchage à court terme est l'incertitude du financement à long terme. C'est au gouvernement et aux ministères qu'il incombe de dissiper l'inquiétude que suscite cette incertitude.

**3.60** Les gestionnaires interviewés et les membres des groupes de discussion n'ont cessé de dire que l'une des raisons pour lesquelles ils embauchent pour des périodes déterminées réside dans l'incertitude d'un financement permanent. Lorsqu'ils sont incertains de la stabilité du financement dans les secteurs qui relèvent de leur compétence, ils ne sont pas disposés à pourvoir les postes vacants en nommant des employés pour une période indéterminée. Ils ne veulent pas être appelés à devoir licencier des employés nommés pour une période indéterminée, en raison d'un manque de financement stable.

### **Il faut adopter une approche plus vaste et à long terme en matière de recrutement**

**3.61** Comme on l'a déjà signalé, on a eu tendance à remplacer les employés et à pourvoir les postes vacants au lieu de procéder au recrutement de façon structurée et globale pour doter en personnel le ministère, en fonction de ses besoins. Une méthode de recrutement structurée permettrait d'améliorer les stratégies de planification des ressources humaines et de recrutement. Elle devrait également s'accompagner d'une planification de la relève et d'une analyse des marges de manœuvre financières existantes.

**3.62** La planification de la relève consiste à évaluer en bonne et due forme et à renforcer la capacité du ministère à maintenir et à reconstituer un bassin d'employés talentueux possédant les compétences jugées essentielles. Il faut d'une part prévoir les principaux postes vacants et les pourvoir, et d'autre part répondre aux besoins stratégiques à venir. Comme on le précise dans le chapitre 2, le « capital humain » pose un défi de taille à la fonction publique

en raison du nombre élevé de départs à la retraite auquel on s'attend au cours des 10 prochaines années.

**3.63** Les gestionnaires hiérarchiques nous ont laissé entendre qu'ils étaient au courant des défis démographiques auxquels ils faisaient face en raison des départs à la retraite prévus. Ils peuvent imaginer les situations délicates dans lesquelles ils se trouveront lorsque des employés expérimentés prendront leur retraite, et qu'aucun employé n'aura été formé pour les remplacer. Ils ont précisé que les défis posés par le profil démographique de l'effectif étaient encore plus importants dans les régions où les bassins d'employés possédant les compétences voulues pour remplacer le personnel expérimenté sont plus restreints qu'à l'administration centrale. Nous avons constaté que des ministères étaient plus avancés que d'autres en ce qui touche la planification de la relève. Le Secrétariat du Conseil du Trésor en est un exemple, ainsi qu'Environnement Canada pour le groupe des météorologistes.

**3.64** Les gestionnaires nous ont fait savoir qu'ils n'avaient pas les fonds nécessaires pour recruter des employés subalternes ou de niveau intermédiaire, car il faudrait leur offrir une formation adéquate et un encadrement par des employés expérimentés appelés à prendre leur retraite dans quelques années. Ils souhaitent pouvoir compter sur un financement d'appoint plus important pour faciliter la planification de la relève aux postes clés.

**3.65** La Stratégie de placement des diplômés (SPD) récemment approuvée à l'intention de six ministères à vocation scientifique vise à recruter des diplômés en sciences avant que les employés de niveau supérieur quittent le ministère, pour assurer le transfert des connaissances très spécialisées. Environnement Canada assure la planification de la relève pour le groupe des météorologistes au moyen d'un programme de recrutement et de perfectionnement qui permet de jumeler les nouveaux stagiaires avec des employés expérimentés.

**3.66** À notre avis, les ministères disposent d'une marge de manœuvre en ce qui touche les dépenses salariales, mais ils ne l'exploitent pas pleinement. Ils doivent analyser les tendances historiques en matière de dépenses pour établir le montant des fonds salariaux non utilisés chaque année. Les fonds salariaux non utilisés offrent une possibilité inexploitée d'embaucher d'autres employés dans les secteurs qui en ont le plus besoin et de mettre fin à la pratique systématique de l'embauche pour des périodes déterminées, en offrant davantage de postes d'une durée indéterminée. Les ministères doivent également s'efforcer de déterminer dans quelle mesure l'embauchage à court terme leur apporte les ressources dont ils ont besoin pour atteindre leurs buts et leurs objectifs à long terme.

**3.67 Recommandation.** Les ministères devraient déterminer les secteurs où un investissement accru s'impose en matière d'embauchage d'une durée indéterminée, afin de répondre à leurs besoins à long terme en matière de ressources humaines.

**3.68** Après l'Examen des programmes, la réduction des effectifs et les compressions budgétaires, le gouvernement a entrepris un examen plus poussé pour s'assurer que les programmes en place étaient convenablement structurés et dotés de ressources suffisantes. Au cours de la deuxième phase de cet examen, en 2001, le Conseil du Trésor a engagé 89 millions de dollars sur cinq ans (les demandes totalisaient 210 millions de dollars) afin d'alléger les pressions extrêmes pesant sur le recrutement, l'apprentissage et le maintien en poste, et afin de combler les principales lacunes du gouvernement en matière de politique et d'information. L'objectif consistait à renforcer la capacité du gouvernement de relever les défis auxquels il faisait face en matière de recrutement.

**3.69** Un financement de 23 millions de dollars a été attribué à 12 des 18 collectivités fonctionnelles à risque, à l'échelle gouvernementale. De ces fonds, 11,9 millions de dollars ont été accordés aux secrétariats de 12 collectivités fonctionnelles pour les aider à renforcer leur capacité. En outre, trois programmes de recrutement et de perfectionnement des spécialistes en ressources humaines, des spécialistes en rémunération et des recrues en sciences et technologie devraient se voir attribuer 10,6 millions de dollars au total pour absorber les coûts salariaux au cours de cet exercice et les coûts de la formation et de la titularisation des spécialistes en approvisionnement.

**3.70** Les mémoires sur la question du financement présentés par 15 groupes fonctionnels renfermaient diverses propositions. Les graves pénuries de personnel par rapport aux objectifs du gouvernement ont été présentées comme une conséquence éventuelle s'il advenait que les fonds accordés à de nombreuses collectivités fonctionnelles à risque soient insuffisants. Mais on a fait allusion à une éventuelle stratégie globale du recrutement dans seulement huit mémoires. Quelques-uns d'entre eux, comme ceux qui ont été présentés par la collectivité de la gestion des ressources humaines et la collectivité des sciences et de la technologie, prévoyaient des objectifs de recrutement très précis. Mais tous les autres étaient de nature très générale et n'établissaient aucun lien entre la stratégie et la demande escomptée ou les analyses démographiques.

**3.71** La plupart des initiatives en matière de recrutement qui avaient été approuvées ont été financées seulement pour l'exercice 2001-2002, à l'exception de celles de la Commission de la fonction publique et du Centre canadien de gestion. Les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ont dit adopter une approche prudente et indiqué qu'ils examineraient les progrès accomplis après un an, pour voir si le financement avait eu l'incidence escomptée. Mais à la fin de juin 2001, les ministères et les collectivités fonctionnelles n'avaient pas reçu le financement pour un an.

**3.72** D'autres incertitudes liées au financement expliquent partiellement l'embauchage à court terme par les ministères. Santé Canada, Environnement Canada et Ressources naturelles Canada mènent des activités par voie de contrats d'association et exécutent des projets scientifiques qui ont reçu des fonds provenant de l'extérieur du

gouvernement. Les gestionnaires ne savent jamais avec certitude si les projets seront renouvelés ou si de nouveaux projets seront mis en marche. Certaines divisions de TPSGC fonctionnent selon le principe du recouvrement des coûts et leur financement est fondé sur les recettes perçues. Les budgets varient selon la demande dont leurs services font l'objet.

**3.73** Le financement à court terme et le financement d'une durée limitée n'ont pas pour but de mettre l'accent sur les solutions à long terme et ils ne favorisent pas ce genre de solution. Ainsi, les gestionnaires et les ministères se retrouvent face à un dilemme. Ils ont besoin d'employés compétents pour mener des projets à court terme, mais les gestionnaires ne veulent pas courir le risque d'offrir un poste d'une durée indéterminée sans avoir la certitude de pouvoir compter sur un financement à long terme.

### **Les gestionnaires ont besoin d'un plus grand nombre de répertoires de candidats**

**3.74** Les gestionnaires que nous avons interviewés ont dit avoir besoin de plus d'outils et de meilleurs outils pour trouver les candidats à recruter. Les gestionnaires hiérarchiques et les professionnels des ressources humaines nous ont dit avoir besoin d'un plus grand nombre de répertoires de candidats préqualifiés, dans lesquels puiser pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement. Ils ont indiqué qu'ils souhaiteraient pouvoir recourir à un bassin de candidats qui répondent à la norme de sélection pour le groupe, sans pour autant être classés d'après leurs compétences. Les gestionnaires peuvent puiser dans ces répertoires pour sélectionner les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir et les inviter à des entrevues.

**3.75** Il existe déjà quelques répertoires à l'échelle de la fonction publique, mais ils fonctionnent de façon différente. La Commission a tenu des répertoires pour le groupe de gestion de l'information/technologie de l'information. Les gestionnaires chargés de l'embauchage ont accès à ces répertoires et peuvent appliquer leurs propres critères de recherche pour établir leurs propres listes de candidats à des fins d'entrevue. Au cours de l'année écoulée, le nombre de recherches effectuées par les gestionnaires dans les répertoires a été de l'ordre de 512 à 981 par mois.

**3.76** Récemment, la Commission a créé un répertoire de candidats expérimentés en gestion des ressources humaines, dans la région de la capitale nationale. La Commission établit des listes des candidats éventuels, en fonction des critères de sélection des ministères.

**3.77** Certains ministères ont créé leurs propres répertoires en fonction de leurs besoins particuliers. Là où il existe des répertoires, ils sont utilisés. Plus de 20 p. 100 des répondants à notre cybersondage ont dit recourir aux répertoires ministériels pour recruter du personnel. Santé Canada possède un répertoire pancanadien pour le personnel infirmier. TPSGC a élaboré un questionnaire, aux fins du recrutement d'architectes et d'ingénieurs expérimentés, lequel a été diffusé sur le site Web de la Commission à l'adresse [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca). La Commission a créé une base de données pour tenir un répertoire, et a annoncé des postes à pourvoir dans des revues spécialisées. Soixante personnes ont été recrutées de cette façon en 2001.

**3.78** Dans certains cas, un ministère peut créer un répertoire de candidats à court terme pour un groupe et un niveau particuliers. Santé Canada a établi des répertoires à court terme pour combler les pénuries dans certains groupes scientifiques et pour promouvoir la présentation de candidats appartenant aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Au cours des deux dernières années, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances ont créé un répertoire commun de candidats pour des postes administratifs subalternes. Le répertoire leur a permis de pourvoir rapidement de nombreux postes vacants. Le Secrétariat et le Ministère ont également trouvé de nombreux candidats compétents auxquels ils n'avaient aucun poste à offrir; ils ont donc fait connaître leur répertoire à la Commission pour que d'autres ministères puissent l'utiliser. Presque toutes les personnes ont été placées. Au cours des années antérieures, le ministère des Finances avait également créé un répertoire de candidats efficace pour des postes d'économiste de niveau supérieur.

**3.79** La création de ce genre de répertoire dans un plus grand nombre de ministères et à l'échelle de la fonction publique offrirait aux gestionnaires une importante source de candidats. Les gestionnaires pourraient ainsi obtenir rapidement de l'information au sujet des candidats éventuels et dresser une liste des candidats à interviewer. Si le nombre de candidats n'est pas suffisant, ils pourraient décider d'annoncer les postes vacants. Cette façon de procéder réduirait considérablement le temps que les gestionnaires consacrent à pourvoir les postes vacants. Le gouvernement du Québec a adopté cette approche pour créer des bassins de candidats pour un certain nombre de secteurs professionnels.

**3.80 Recommandation.** Les sous-ministres devraient s'assurer que les ministères analysent leurs besoins en matière de recrutement afin de déterminer si des répertoires locaux ou ministériels de candidats préqualifiés doivent être créés et tenus.

**3.81 Recommandation.** Le gouvernement devrait analyser ses besoins en matière de recrutement pour la fonction publique dans son ensemble, en vue de déterminer les secteurs où il a besoin de créer et de tenir des répertoires centraux de candidats préqualifiés.

### **Le recrutement électronique a eu des effets positifs, mais il faut le renforcer**

**3.82** De nombreux gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus ont évoqué la nécessité d'améliorer le système de recrutement électronique. La Commission travaille à son site Web pour le recrutement électronique depuis un certain nombre d'années pour améliorer l'accès aux emplois dans la fonction publique par l'intermédiaire du réseau Internet ([www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca)). Les statistiques compilées montrent que le site a attiré un nombre important de visiteurs et de candidats, et ce pour de nombreux emplois.

**3.83** En 2000-2001, plus de 70 p. 100 des 277 910 demandes reçues par la Commission à l'occasion de concours ouverts ont été présentées en direct (par voie électronique). Un sondage effectué par la Commission auprès des

recrues a révélé que 81 p. 100 des personnes qui avaient eu recours à Internet pour trouver un emploi avaient visité le site de la Commission. Cinquante-neuf pour cent ont affirmé qu'Internet avait été leur instrument de recherche d'emploi le plus utile.

**3.84** Toutefois, lorsqu'un système de recrutement est inefficace, son automatisation peut apporter autant de problèmes que de solutions. La transmission électronique des demandes facilite la vie aux personnes qui présentent leur candidature pour de nombreux postes vacants. Ainsi, un poste vacant suscite un plus grand nombre de demandes, mais les gestionnaires se sont plaints que de nombreux requérants ne répondent même pas aux exigences de base du poste.

**3.85** Qui plus est, le système d'entrée par Internet, qui fait appel à la technologie de pointe, alimente toujours un vieux processus de recrutement rudimentaire et lourd de formalités administratives. Les gestionnaires se plaignent que lorsqu'ils organisent un concours, il leur faut encore consacrer de nombreuses heures à examiner la copie papier de demandes de candidats qui d'après eux ne répondent manifestement pas aux exigences du poste. Ils souhaitent un système qui permettra d'effectuer une meilleure présélection des candidats, d'offrir aux gestionnaires l'accès aux demandes d'emploi par voie électronique et de réduire la paperasserie, et ce pour tous les intéressés.

**3.86** Le site Web du gouvernement ne présente pas les caractéristiques que comportent habituellement les systèmes de recrutement électronique du secteur privé. Il n'y a pas lieu cependant de présenter les mêmes caractéristiques. Les systèmes de recrutement du secteur privé présentent des caractéristiques permettant de traiter des nombres élevés de demandes. Ces nouveaux systèmes sont conçus pour rendre le processus de recrutement plus efficace et moins chronophage (demandant moins de temps), à la fois pour les candidats et les gestionnaires chargés de l'embauchage. La pièce 3.2 compare les caractéristiques des systèmes de recrutement électronique dans le secteur privé au système actuel de la Commission.

**3.87** La Commission a essayé d'obtenir des fonds supplémentaires pour améliorer son système de recrutement électronique, mais elle n'a pas obtenu tous les fonds demandés. Elle prévoit faire l'essai dans une grande région, cette année, d'un système de recrutement électronique qui aura un grand nombre des caractéristiques énumérées à la pièce 3.2. Elle se penche à l'heure actuelle sur l'administration des tests en direct et sur l'information concernant le statut des candidats, pour son Programme de recrutement postsecondaire.

**3.88** **Recommandation.** Le gouvernement devrait améliorer son système de recrutement électronique pour offrir un meilleur service tant aux gestionnaires qui ont besoin de personnel qu'aux candidats.

### Pièce 3.2 Comparaison des systèmes de recrutement électronique du secteur privé avec le site de la Commission ([www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca))

Secteur privé	Commission
Fournit aux candidats l'information dont ils ont besoin pour présenter leur demande.	Oui
Informe les candidats de l'état de leur demande et des résultats du processus.	Non
Avise les candidats de la tenue d'autres concours dans le domaine qui les intéresse.	Oui, si le candidat en fait la demande
Peut traiter les évaluations à composantes multiples (autoévaluation, résultats des tests écrits, résultats des entrevues).	Non
Examine et sélectionne automatiquement les demandes présentées en direct en fonction des exigences du poste connues. Élimine toutes les demandes qui ne répondent pas aux exigences, ce qui allège le fardeau des gestionnaires chargés de l'embauchage qui sont appelés à examiner toutes les demandes.	Non
Prévoit l'administration des tests en direct.	Non
Fournit des statistiques pertinentes détaillées sur le processus de recrutement et les candidats, y compris le temps consacré au recrutement.	Non

#### La zone de sélection est contestée

**3.89** La fonction publique fédérale est présente dans toutes les régions du pays. En fait, le gouvernement a pris un certain nombre de décisions stratégiques pour mener certaines de ses activités dans les régions, en partie pour soutenir l'emploi local. Quelque 66 p. 100 de l'effectif de la fonction publique est établi à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

**3.90** Conformément à cette stratégie, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prévoit que la zone de sélection peut être limitée à une zone géographique ou organisationnelle. Toutefois, le gouvernement a pour sa part pris des engagements, parallèlement à l'Accord-cadre sur l'union sociale et à l'Accord sur le commerce intérieur, pour éliminer les obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre.

**3.91** Lorsque le plein pouvoir de recrutement n'est pas délégué aux ministères, la Commission détermine la zone de sélection, de concert avec le ministre qui embauche du personnel. Le principe directeur a consisté à recruter le personnel dans une zone qui répondrait aux exigences de la *Charte canadienne des droits et libertés* et des accords sur l'union sociale et le commerce intérieur, qui donnerait un nombre raisonnable de candidats compétents et qui établirait un équilibre entre la capacité financière et l'efficacité.

**3.92** À l'époque où les avis d'emplois vacants n'étaient pas annoncés sur Internet, la Commission les diffusait au nom des ministères dans les régions où l'on cherchait à recruter des candidats. Maintenant qu'ils sont annoncés sur Internet, les limites de la zone de sélection sont plus transparentes et, par conséquent, elles peuvent être contestées.

**3.93** Nous avons examiné tous les emplois administratifs, scientifiques et professionnels annoncés sur le site [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca), tous les jours du 19 mars au 1<sup>er</sup> juin 2001. Pendant cette période, plus de 1 100 emplois ont été annoncés.

**3.94** La pièce 3.3 montre que dans l'ensemble 21 p. 100 des emplois ont été annoncés à l'échelle nationale, 62 p. 100 l'ont été dans des régions précises à l'extérieur de la région de la capitale nationale et 17 p. 100 l'ont été dans la région de la capitale nationale. Cette répartition correspond étroitement à la distribution des postes du gouvernement dans tout le pays.

**3.95** Certains intervenants se sont dits quelque peu préoccupés par le fait que certains postes dont les fonctions contribuaient de façon importante à l'élaboration des politiques et à l'exécution des programmes soient limités à la région de la capitale nationale. Néanmoins, pendant la période considérée et dans les catégories que nous avons examinées, les emplois dont la rémunération est d'au moins 50 000 \$ et dont les fonctions peuvent influencer sur l'élaboration des politiques et l'exécution des programmes sont plus souvent offerts à des candidats à l'échelle du pays ou limités à des régions à l'extérieur de la région de la capitale nationale (voir la pièce 3.3). De même, les emplois de tout niveau d'une durée indéterminée sont davantage annoncés dans les régions ou à l'échelle nationale et non limités à la région de la capitale nationale.

**Pièce 3.3** Zone de sélection et type de postes annoncés\*

Zone	Tous les postes	Postes dont la rémunération est inférieure à 50 000 \$	Postes dont la rémunération est supérieure à 50 000 \$	Postes d'une durée indéterminée	Postes d'une durée déterminée
Échelle nationale	21	1	38	33	11
Limitée à la région de la capitale nationale	17	24	11	11	22
Limitée à d'autres régions	62	75	51	56	67
Total	100	100	100	100	100

\*Tous les nombres représentent des pourcentages.

**3.96** La Commission a conçu un plan de mise en œuvre d'une zone de sélection nationale pour les concours publics. Comme première étape, la Commission a annoncé qu'une zone de sélection nationale serait systématiquement utilisée pour les postes de niveau supérieur à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2001 dans la région de la capitale nationale et du 19 novembre 2001 dans d'autres régions. Ainsi, les postes pour une durée déterminée et indéterminée seront accessibles aux personnes qui résident ou travaillent au Canada ainsi qu'aux Canadiens qui résident à l'étranger. Ce plan comprend un certain nombre de projets pilotes exécutés en collaboration avec les ministères, qui seront évalués en fonction de l'incidence de la zone de sélection nationale sur les coûts, la charge de travail et d'autres facteurs avant d'être menés ailleurs.

**3.97** À notre avis, une zone de sélection nationale pour tous les postes nuirait aux avantages que présente la décision consistant à répartir les fonctions de l'État dans tout le pays. Le fait d'annoncer tous les postes à l'échelle du pays pourrait avoir des répercussions importantes sur la capacité financière et l'efficacité du processus de recrutement, accroître le nombre de demandes et, par conséquent, rendre le processus plus long. Cela pourrait aussi accroître les coûts du processus de sélection et de la réinstallation des candidats reçus.

**3.98** L'élargissement de la zone de sélection exigerait de meilleurs outils de recrutement électronique pour gérer le nombre de demandes qui en découlerait ainsi qu'un procédé plus pratique qui permettrait aux gestionnaires d'établir le nombre de candidats qu'ils doivent interviewer.

**3.99** Selon nous, si des modifications ne sont pas apportées aux systèmes et aux outils de recrutement, l'élargissement de la zone de sélection pourrait rendre le processus encore plus difficile à appliquer et ainsi renforcer le recours à l'embauchage à court terme.

**3.100 Recommandation.** Le gouvernement devrait évaluer les répercussions de l'élargissement de la zone de sélection pour s'assurer que cette mesure n'a pas d'effet néfaste sur le recrutement.

## Appui en matière de recrutement

### Appui insuffisant aux gestionnaires chargés de l'embauchage

**3.101** Nous nous attendions à ce que les services et les conseils offerts par les organismes centraux et les ministères en matière de recrutement répondent aux exigences stratégiques et opérationnelles et respectent les valeurs de la dotation au sein de la fonction publique.

**3.102 Les gestionnaires obtiennent de l'information de diverses sources.** Lorsqu'ils prennent des décisions de recrutement, les gestionnaires peuvent faire appel aux professionnels des ressources humaines, aux collègues, et à une mine de renseignements dans des documents et sur Internet.

**3.103** Dans notre cybersondage, nous avons demandé aux gestionnaires chargés de l'embauchage si les conseils et l'information qu'ils obtenaient aux fins des décisions de recrutement leur étaient utiles (voir la pièce 3.4). Nous avons constaté qu'ils se fiaient surtout aux conseils et à l'information obtenus

au sein du ministère. Les gestionnaires qui recouraient aux professionnels des ressources humaines de leur ministère ont émis des commentaires beaucoup plus positifs que ceux qui faisaient appel aux conseillers de la Commission.

**3.104** La Commission fournit une grande quantité de renseignements à propos du recrutement, sur support papier et sur ses sites Web. Récemment, elle a axé ses efforts sur la préparation de divers documents d'information, la réécriture du manuel de dotation et la prestation de cours de formation destinés aux gestionnaires hiérarchiques et aux professionnels des ressources humaines. Certains ministères tiennent leurs propres séances d'information et préparent leurs propres documents sur les diverses options en matière de dotation, à l'intention de leurs gestionnaires hiérarchiques.

**3.105** Toutefois, on ne sait pas vraiment si les gestionnaires ont le temps d'examiner l'information qui existe, ou encore s'ils sont enclins à le faire. Notre sondage a révélé que 43 p. 100 des répondants considèrent que le site Web de la Commission est utile/très utile, et que 31 p. 100 ne l'avaient jamais utilisé.

**Pièce 3.4 Utilité des conseils et de l'aide en matière de recrutement\***

Source des conseils ou de l'information	Gestionnaires ayant répondu « utile » ou « très utile »	Gestionnaires ayant répondu « peu utile » ou « inutile »	Gestionnaires n'ayant pas utilisé cette source
Personnel ministériel des ressources humaines	84	15	1
Autres gestionnaires hiérarchiques	77	13	10
Politiques de recrutement ministérielles	47	43	10
Site Web de la Commission	43	26	31
Politiques de dotation et lignes directrices de la Commission	39	36	25
Site Web ministériel	37	33	30
<i>Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires de la Commission</i>	34	23	43
Personnel de la Commission	29	39	32

\*Tous les nombres représentent des pourcentages.

**3.106** La Commission a préparé le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* pour offrir de l'aide et des conseils aux gestionnaires chargés de l'embauchage. Le guide est publié sur Internet et 23 000 exemplaires ont été distribués dans les ministères et les organismes, dont 3 000 dans les ministères faisant l'objet de notre vérification. Toutefois, 43 p. 100 des gestionnaires chargés de l'embauchage dans ces ministères ne s'étaient pas servi du guide. Un grand nombre des gestionnaires que nous avons interviewés n'en connaissaient même pas l'existence. Ceux qui le connaissaient étaient d'avis qu'il était utile aux nouveaux gestionnaires car il renfermait des renseignements valables sur les diverses méthodes d'embauchage.

### **Les gestionnaires sont mécontents des services offerts par la Commission**

**3.107** Les personnes que nous avons interviewées et les participants aux groupes de discussion ont constamment fait allusion à leur grande insatisfaction à l'égard des services fournis par la Commission. Dans l'ensemble, les gestionnaires ne considèrent pas que la Commission offre un service « à valeur ajoutée ». Bien souvent, ils la voient comme un obstacle au recrutement, car elle insiste trop sur le contrôle au détriment du service.

**3.108** Nous avons constaté que selon la région et l'agent, la qualité de l'aide offerte aux gestionnaires par la Commission varie énormément. Les gestionnaires qui ont exprimé des commentaires positifs attribuaient ce constat au fait qu'ils avaient établi un lien personnel avec un conseiller en ressources humaines de la Commission. Ils ont précisé que le roulement de l'effectif des conseillers était une source de frustration, car il les oblige à établir de nouveaux liens avec de nouveaux conseillers et à les informer des caractéristiques de leur ministère et du type d'employé qu'ils devaient recruter. Ils ont également signalé qu'il était difficile d'obtenir des services lorsque les conseillers avec lesquels ils faisaient normalement affaire étaient absents.

**3.109** La participation de la Commission au recrutement prolonge le processus. Lorsqu'un concours est organisé, le processus normal est le suivant :

- Le gestionnaire chargé de l'embauchage prépare l'avis de concours avec le conseiller en ressources humaines du ministère, le fait traduire et l'envoie à la Commission. Cette dernière fait part de son opinion sur l'énoncé de qualités, la zone de sélection et le délai de préavis, procède à un contrôle de la qualité de l'annonce et de sa traduction, et la diffuse sur le site Web.
- Après avoir reçu les demandes d'emploi, la Commission procède à une sélection préliminaire des demandes pour s'assurer qu'elles ont été reçues à temps et qu'elles proviennent de la zone géographique établie pour le concours, que les requérants sont citoyens canadiens et qu'ils répondent aux exigences du poste en matière d'études. Ce processus peut s'étaler sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines, selon la charge de travail de la Commission et le nombre de demandes qu'elle reçoit.
- Lorsque l'examen préliminaire est terminé, les demandes qui ont été retenues à l'issue de cet examen sont transmises sur support papier au

gestionnaire chargé de l'embauchage, qui en fait un nouvel examen. Les gestionnaires se plaignent de recevoir un volume trop élevé de demandes, qu'elles répondent ou non aux exigences minimales du poste. Ils aimeraient que l'examen préliminaire des demandes soit de meilleure qualité, compte tenu du temps que met la Commission pour le faire.

- La Commission peut soumettre les candidats à d'autres tests à la demande des gestionnaires, pour limiter le nombre de candidats, mais cette étape prolonge le processus.
- La Commission peut aussi ajouter des candidats tirés du répertoire des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Toutefois, elle ne communique pas avec eux pour savoir si le poste les intéresse. Le gestionnaire qui inscrit un candidat de ce répertoire sur la liste des candidats sélectionnés est chargé d'entrer en communication avec lui, pour lui parler du poste.
- Lorsque le gestionnaire chargé de l'embauchage a dressé une liste des candidats qui seront invités à une entrevue, l'ensemble des documents doit être renvoyé à la Commission, laquelle peut contester les décisions du gestionnaire. La liste devient la liste des candidats proposés par la Commission, et seulement à cette étape peut-on inviter les candidats à une entrevue. Toutefois, la Commission nous a fait savoir qu'après l'étape de la sélection préliminaire, les ministères procèdent à une nouvelle sélection, évaluent les candidats puis les nomment, et oublient bien souvent de lui transmettre les résultats du processus.

### L'aide offerte par les conseillers ministériels en ressources humaines est variable

**3.110** Les gestionnaires commencent par s'adresser aux conseillers ministériels en ressources humaines pour obtenir des renseignements utiles. Nous avons constaté que l'aide fournie par les conseillers ministériels à l'administration centrale différait de celle offerte par les conseillers dans les régions. Les gestionnaires en poste dans les régions ont en effet souvent émis des commentaires plus négatifs au sujet des services fournis par le personnel des ressources humaines à l'administration centrale de leur ministère. Les personnes qui, pendant des années, ont exercé les fonctions de gestionnaire chargé de l'embauchage disent qu'il faut absolument établir un lien personnel avec son conseiller en ressources humaines. Ils font également remarquer que les pénuries de conseillers en ressources humaines, le roulement du personnel dans ce groupe d'employés et l'alourdissement de leur charge de travail ont eu des effets néfastes sur le service.

**3.111** À en juger par les réponses recueillies au moyen de notre sondage, une grande partie du travail lié au recrutement est effectuée par le gestionnaire et les employés chargés de l'embauchage, et non par le personnel des ressources humaines du ministère. Dans les ministères, le personnel des ressources humaines se charge plutôt de préparer les avis de concours et de rédiger les lettres d'offre. Toutes les étapes intermédiaires relèvent principalement des gestionnaires hiérarchiques et de leurs employés. Les gestionnaires chargés de l'embauchage qui ont fait partie des groupes de discussion ont formulé des commentaires similaires.

**3.112** Les gestionnaires nous ont indiqué qu'ils devaient consacrer énormément de temps à la rédaction de l'énoncé de qualités, pour chaque poste vacant. Nous avons constaté que les conseillers en ressources humaines de Ressources naturelles Canada et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avaient mis au point des instruments en direct pour aider les gestionnaires chargés de l'embauchage à préparer rapidement des énoncés de qualités dans les deux langues officielles, qui reflètent les fonctions des postes à pourvoir. D'autres ministères ont dit souhaiter se doter d'instruments semblables.

### Les conseillers en ressources humaines ont vraiment un rôle à jouer

**3.113** Le piètre service offert à l'heure actuelle par le personnel des ressources humaines des organismes centraux et des ministères est attribuable à divers facteurs, dont les suivants :

- un nombre insuffisant d'agents de dotation en personnel opérationnel à la Commission, pour offrir des services aux ministères;
- un nombre insuffisant d'agents des ressources humaines au sein des ministères, en raison de la charge de travail et des taux de roulement élevés du personnel en place;
- le fait que les conseillers en ressources humaines soient peu enclins à prendre des risques et adoptent une approche axée sur des règles;
- le temps que le personnel des ressources humaines consacre à l'exécution des activités d'embauche à court terme.

**3.114** Les professionnels des ressources humaines de la Commission et des ministères sont davantage perçus comme des contrôleurs du processus plutôt que des fournisseurs de services, et on les voit comme des obstacles. Les gestionnaires se plaignent qu'on ne leur fasse pas confiance en leur permettant d'agir eux-mêmes pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement.

**3.115** À mesure que les rôles changent, les ensembles de compétences et la mentalité des conseillers en ressources humaines des organismes centraux et des ministères devront également changer. À notre avis, quelles que soient les modifications apportées au système de recrutement, les conseillers en ressources humaines devront adopter une approche davantage stratégique et plus axée sur les services, dans les ministères et dans la fonction publique dans son ensemble. Ils doivent mettre l'accent tant sur les besoins des clients que sur les objectifs opérationnels, collaborer avec les gestionnaires chargés de l'embauchage et le personnel des services ministériels, notamment les services chargés de la planification, des finances et de la technologie de l'information. Tout en veillant à ce que les principes fondamentaux soient respectés, ils doivent veiller davantage à obtenir des résultats et moins s'en tenir au processus comme tel. Pour ce faire, les conseillers en poste et les nouveaux conseillers devront, aux fins du recrutement des professionnels des ressources humaines pour l'avenir, acquérir une formation et ne pas perdre de vue le service et les résultats.

## Communication de l'information sur le recrutement

**3.116 Recommandation.** Le gouvernement et les ministères devraient s'assurer que les professionnels en ressources humaines élaborent une approche davantage stratégique et axée sur le service dans le contexte de leurs relations de travail avec les gestionnaires hiérarchiques.

### La communication de l'information sur les questions de recrutement au sein du gouvernement laisse à désirer

**3.117** Nous nous attendions à ce que les ministères communiquent aux organismes centraux l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités et pour rendre des comptes au greffier du Conseil privé en sa qualité de chef de la fonction publique.

**3.118** L'année dernière, le greffier a demandé à tous les sous-ministres de rendre compte des progrès qu'ils avaient accomplis relativement aux trois priorités du gouvernement dans le domaine des ressources humaines (recrutement, maintien en poste et apprentissage). En ce qui concerne le recrutement, ils étaient censés faire des projections et dresser des plans en matière de recrutement, en tenant compte des mesures envisagées pour mieux refléter la diversité de la société canadienne. Une lettre de suivi leur a été adressée cette année, pour s'enquérir des résultats. Quant au Secrétariat du Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique, ils étaient censés prendre certaines mesures de recrutement en vertu d'un plan d'action triennal et informer le Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur le recrutement, que préside le greffier, des progrès accomplis.

**3.119** D'après l'objectif établi pour la première année et annoncé dans le plan d'action publié, les ministères devaient définir leurs besoins en matière de recrutement pour les trois à cinq prochaines années. En fait, en réponse à la première lettre d'appel du greffier, peu de ministères ont fourni des plans de recrutement triennaux qui prévoyaient des objectifs précis, notamment au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Dans leurs réponses à la lettre d'appel qui leur a été envoyée cette année, ils ont également fourni des renseignements d'ordre général. Ils ont rendu compte des activités qu'ils avaient menées, sans nécessairement établir de liens avec le plan d'action qu'ils avaient dressé l'année précédente. Ils ont en outre fait part d'un certain nombre de difficultés et de problèmes, mais ont été avares de commentaires au sujet des véritables progrès accomplis sur le plan du recrutement.

**3.120** De même, le rapport de la Commission et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le plan d'action en matière de recrutement décrit les mesures qui ont été prises au cours de la première année. Nous convenons, comme le mentionne le rapport, qu'on est mieux sensibilisé à la question du recrutement et qu'on a pris des mesures pour la régler. Selon nous, le rapport fournit un contexte, mais il est centré sur les activités. Pour le moment, il est difficile de mesurer le progrès global ou l'effet des initiatives sur les niveaux de recrutement. Le rapport indique qu'il ne sera pas possible d'obtenir les résultats mentionnés pour les deuxième et troisième années du plan d'action à moins d'un apport considérable de nouveaux fonds et cette constatation nous préoccupe aussi.

### L'information sur le recrutement peut être améliorée

**3.121** À notre avis, l'information sur le recrutement devrait permettre aux gestionnaires des ministères et des organismes centraux d'évaluer les progrès qu'ils ont accomplis jusqu'à maintenant et de se prononcer sur la voie à suivre pour l'avenir. La haute direction doit être mise au courant des problèmes importants liés au recrutement et d'autres questions relatives à la gestion des ressources humaines qui pourraient se répercuter sur l'atteinte des objectifs.

**3.122** Les cadres supérieurs des ministères doivent disposer d'une information de meilleure qualité sur divers aspects du recrutement et de la gestion des ressources humaines, notamment :

- les secteurs où l'on prévoit des pénuries ou des excédents de personnel et les groupes à risque;
- les problèmes et les possibilités liés à l'acquisition et au maintien en poste d'employés clés;
- l'évaluation régulière des progrès accomplis et des pénuries constatées par rapport aux stratégies de recrutement des ministères et des organismes centraux;
- l'établissement des coûts de diverses approches en matière de recrutement;
- l'établissement du temps de recrutement, selon les diverses approches;
- l'évaluation de la conjoncture du marché (p. ex., le nombre de diplômés, dans quelles disciplines, la concurrence sur le marché du travail);
- l'élaboration de normes de service pertinentes en matière de recrutement et la reddition de comptes par rapport à ces normes;
- les meilleures pratiques.

**3.123 Recommandation.** Les sous-ministres devraient s'assurer que des améliorations sont apportées à l'analyse de l'information liée au recrutement et à la communication de l'information sur les enjeux, les possibilités, les risques et les menaces.

## Conclusion

**3.124** Notre vérification avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure le recrutement général dans la fonction publique répondait aux besoins d'aujourd'hui et répondra à ceux de demain.

**3.125** Le chapitre 2 fait le constat d'un système d'embauchage à court terme adopté par les gestionnaires pour éviter de recourir au système d'embauchage officiel. On y indique que le cadre législatif et le mode de gestion du recrutement doivent être profondément remaniés pour mettre en place un système qui réponde mieux aux objectifs opérationnels des ministères et aux besoins à long terme de la fonction publique dans son ensemble.

**3.126** Le présent chapitre fait état des faiblesses que nous avons décelées dans les pratiques de planification des ressources humaines et de recrutement ainsi que dans les services de recrutement fournis aux gestionnaires hiérarchiques,

lesquelles faiblesses encouragent les gestionnaires à pratiquer l'embauchage à court terme.

**3.127** Il faut situer la gestion des ressources humaines dans une perspective plus globale en vue de mettre fin au recrutement qui vise à pourvoir des postes cas par cas. À cette fin, les ministères et les organismes devraient effectuer des analyses plus détaillées et communiquer l'information sur le recrutement à la haute direction, aux organismes centraux et, au besoin, au Parlement. Cette approche plus globale est impérative pour que le gouvernement puisse prendre les mesures de recrutement qui lui permettront de répondre à ses besoins, aujourd'hui et demain.

**3.128** La fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle doit disposer d'outils de recrutement efficaces, qui répondent à ses besoins de façon rapide et efficiente. Des répertoires de candidats préqualifiés et un système de recrutement électronique amélioré faciliteront la mise en correspondance des gestionnaires qui sont appelés à pourvoir des postes et des Canadiens qui souhaitent faire carrière dans la fonction publique.

**3.129** Les gestionnaires doivent obtenir un soutien plus solide de la part de leurs conseillers en ressources humaines et ceux-ci doivent leur fournir des services qui mettent davantage l'accent sur les résultats. Les conseillers en ressources humaines doivent en effet insister sur le service en s'éloignant du processus et en mettant l'accent sur les résultats.

**3.130** La pratique courante de l'embauchage à court terme doit cesser pour que le gouvernement puisse mettre en place une fonction publique solide dans les années à venir. Il y a lieu de modifier le système et les pratiques liés au recrutement.

**Réponse du gouvernement.** En accord avec la vérificatrice générale, le gouvernement convient que le cadre législatif et de gestion du recrutement nécessite des changements importants pour que les nouveaux systèmes et les nouvelles pratiques répondent mieux aux exigences des ministères et aux besoins à long terme de la fonction publique.

Le premier ministre a annoncé la création d'un groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Dirigé par M. Ranald Quail, le groupe de travail formulera ses recommandations quant à un nouveau cadre stratégique, législatif et institutionnel pour les ressources humaines dans la fonction publique fédérale.

Bien que l'on ait pu constater certaines améliorations dans les pratiques de recrutement général, le gouvernement considère qu'il faut faire bien davantage, surtout dans la planification des ressources humaines, et en outre pour ce qui est de constituer des répertoires de candidats préqualifiés, de renforcer la capacité du gouvernement de recruter par voie électronique et d'améliorer son aptitude à analyser les tendances.

Comme le premier ministre l'a précisé dans sa réponse au discours du Trône : « Le gouvernement prendra toutes les mesures nécessaires pour que la fonction publique continue de disposer des talents dont elle a besoin dans sa poursuite de l'excellence ». La question du recrutement est essentielle au maintien d'une fonction publique de haut calibre.

**Réponse de la Commission de la fonction publique.** La Commission est d'accord avec les recommandations formulées au sujet des pratiques de recrutement général et reconnaît que les observations de vérification correspondent aux constatations énoncées dans ses propres études et dans son Rapport annuel. En outre, la Commission appuie fermement le point de vue selon lequel une planification des ressources humaines efficace est une condition préalable au règlement de la question du taux élevé d'embauche pour une courte période. Ce n'est que grâce à une planification efficace et à un investissement complémentaire concernant les personnes et les outils, que les besoins, actuels et à venir, de la fonction publique en matière de ressources humaines pourront être satisfaits.

La Commission, organisme mandataire du Parlement, doit veiller à ce que les nouvelles recrues à la fonction publique soient nommées en fonction de leurs compétences et capacités. Le mérite trouve sa signification pratique dans l'application de toutes les valeurs qui sous-tendent ce principe — à savoir la compétence, l'impartialité et la représentativité — ainsi que dans les processus qui donnent lieu aux nominations. Il s'agit là d'un défi unique qui consiste à assurer un équilibre entre, d'une part, l'efficacité, l'efficacé et la capacité financière de mener une activité de dotation et, d'autre part, la justice, la transparence et l'équité du processus de sélection utilisé. Le fait que la fonction publique soit soumise à des normes plus élevées que le secteur privé, du point de vue des valeurs, a été reconnu dans le cadre de divers forums, y compris dans un rapport intitulé *De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique* (Rapport Tait). La Commission a ainsi posé la première pierre du futur cadre législatif et de gestion, grâce à son régime de délégation et de responsabilisation en matière de dotation et à son approche fondée sur les valeurs.

Reconnaissant depuis un bon moment déjà que le système de recours ne répond pas aux exigences d'un régime de dotation moderne, la Commission a mis en œuvre certaines modifications ayant trait aux règles et d'autres mesures, notamment la diffusion de renseignements et la médiation. En 1999, la Commission a demandé à son Conseil consultatif de mettre sur pied un groupe de travail, constitué de représentants et représentantes de la direction et des syndicats, ayant pour mandat d'étudier le système de recours et d'en faire rapport. En avril 2001, la Commission a reçu et approuvé le rapport de ce groupe qui traite de toutes les questions soulevées dans le présent document. La Commission a par la suite présenté, pour étude, ce rapport au Groupe de travail Quail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

## À propos de la vérification

### Objectifs

La vérification avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure le recrutement général dans la fonction publique répond aux besoins d'aujourd'hui et répondra à ceux de demain. Elle devait recenser les pratiques courantes de recrutement général, ainsi que les possibilités et les contraintes qui s'y rattachent.

### Étendue et méthode

La vérification a essentiellement porté sur le recrutement général des employés dans la catégorie scientifique et professionnelle, et la catégorie de l'administration et du service extérieur. Les activités des organismes centraux et d'un échantillon de ministères ont été examinées. Les ministères suivants ont fait l'objet de la vérification : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Santé Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances. Du côté des organismes centraux, l'accent a été mis sur la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor, mais des communications ont eu lieu avec d'autres intervenants clés dans le secteur de la gestion des ressources humaines.

La vérification a donné lieu à un vaste travail de recherche documentaire et d'examen des documents publiés antérieurement par le Bureau du vérificateur général du Canada, mais aussi à des entretiens avec des cadres supérieurs des ministères et des organismes centraux choisis, des gestionnaires chargés de l'embauchage et des professionnels des ressources humaines. Nous avons dirigé des groupes de discussion partout au Canada, qui se composaient de gestionnaires chargés de l'embauchage des ministères choisis. Nous avons eu des entretiens avec des représentants de quatre conseils régionaux pour discuter du recrutement. Nous avons examiné l'activité de recrutement sur le site Web et les pratiques de recrutement dans les secteurs public et privé, et préparé un questionnaire accessible sur Internet à l'intention des gestionnaires hiérarchiques des ministères de notre échantillon.

Pendant la vérification, nous avons mené un cybersondage auprès de 1 262 gestionnaires qui, d'après les six ministères choisis, avaient embauché des employés dans les groupes professionnels visés par notre étude, au cours des deux dernières années. Nous avons reçu 648 réponses, soit un taux de 51 p. 100.

Nous nous sommes également appuyés sur les travaux récemment entrepris par la Direction de la gestion de l'information et de la revue de la Commission et par le Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur le recrutement. Nous avons aussi examiné les pratiques de dotation et de recrutement d'autres organismes de la fonction publique fédérale (quelques sociétés d'État et des employeurs distincts) qui ne sont pas soumis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

### Critères

Les critères suivants ont dicté notre vérification :

- une analyse démographique est effectuée à l'échelle de la fonction publique et on procède à la planification des ressources humaines;
- la planification ministérielle des ressources humaines s'appuie sur une analyse démographique et est intégrée aux plans stratégiques et opérationnels des ministères;
- les systèmes et les méthodes de recrutement général répondent en temps opportun et de façon rentable aux besoins de la fonction publique d'aujourd'hui et répondront à ceux de demain;
- les services et les conseils des organismes centraux et des ministères en matière de recrutement répondent aux besoins stratégiques et opérationnels et respectent les valeurs de la dotation dans la fonction publique;
- des mesures sont prises pour combler les lacunes décelées et mettre à exécution les recommandations formulées dans des vérifications, des évaluations et des études antérieures;
- une information suffisante est communiquée au Parlement sur les stratégies, les programmes et les résultats liés au recrutement.

### Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directrice principale : Kathryn Elliott

Directeur : Donald J. Smith

Esther Becker

Claude Brunette

Denise Coudry-Batalla

Catherine Gendron

Ernie Glaude

François Lachapelle

Jaruwan Ruangswadipong

Marie-Ève Viau

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M<sup>me</sup> Kathryn Elliott.

## Annexe A Groupes professionnels de la catégorie scientifique et professionnelle, et de la catégorie de l'administration et du service extérieur

Catégorie scientifique et professionnelle	Catégorie de l'administration et du service extérieur
AC Actuariat	AS Services administratifs
AG Agriculture	CO Commerce
AR Architecture et urbanisme	CS Gestion des systèmes d'ordinateurs
AU Vérification	FI Gestion des finances
BI Sciences biologiques	FS Service extérieur
CH Chimie	IS Service d'information
DE Art dentaire	OM Organisation et méthodes
DS Service scientifique de la défense	PE Gestion du personnel
ES Économie, sociologie et statistique	PG Achat et approvisionnement
ED Enseignement	PM Administration des programmes
EN Génie et arpentage	TR Traduction
FO Sciences forestières	WP Programmes de bien-être social
HR Recherche historique	
HE Sciences domestiques	
LA Droit	
LS Bibliothéconomie	
MA Mathématiques	MM Les stagiaires en gestion constituent également un groupe professionnel au sein de cette catégorie, mais ils ne sont pas inclus dans les résultats car le recrutement est effectué par la voie du Programme de recrutement postsecondaire.
MD Médecine	
MT Météorologie	
ND Nutrition et diététique	
NU Sciences infirmières	
OP Ergothérapie et physiothérapie	
PH Pharmacie	
PC Sciences physiques	
PS Psychologie	
SE Recherche scientifique	
SG Réglementation scientifique	
SW Service social	
UT Enseignement universitaire	
VM Médecine vétérinaire	

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

## Annexe B Liste des collectivités fonctionnelles

1. Vérification
2. Communications
3. Cadres de direction
4. Finances
5. Ressources humaines
6. Technologie de l'information
7. Droit
8. Bibliothéconomie
9. Marketing
10. Gestion du matériel et de l'approvisionnement
11. Gestion intermédiaire
12. Politique
13. Évaluation de programme
14. Biens immobiliers
15. Gestion des documents
16. Réglementation et inspection
17. Sciences et technologie
18. Traduction