



Pleins Feux

sur la gestion des
ressources humaines



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



UNE PUBLICATION DE

VIGIE  **AUDIT**



À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des possibilités d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des trousseaux à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des rencontres pour la diffusion de l'information et des initiatives de développement communautaire.

Rendez-vous sur www.caaf-fcar.ca pour en savoir plus sur nos produits et services.

Pleins feux sur la gestion des ressources humaines

© 2015 CCAF-FCVI Inc. (désormais la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation)

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce document, ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
100-1505 avenue Laperrière
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Z 7T1

Tél : 613-241-6713

info@caaf-fcar.ca

www.caaf-fcar.ca

ISBN 978-1-926507-06-4

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :

Focus On Human Resource Management

Table des matières

Introduction	1
Gestion des ressources humaines : pourquoi est-ce important?	2
Vue d'ensemble des audits des ressources humaines 2010-2014	4
Liste des audits, études et examens sélectionnés sur les ressources humaines	6
Principaux domaines d'audit	8
ANNEXE 1 – RÉSUMÉS DES PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT	12
<ul style="list-style-type: none">• La planification des effectifs• Le recrutement• La gestion des congés• La gestion des heures supplémentaires• Les initiatives pangouvernementales en matière de gestion des ressources humaines	
ANNEXE 2 – RÉSUMÉS DES AUDITS	40
<ul style="list-style-type: none">• Ressources humaines dans le domaine de la santé• Ressources humaines d'Ontario Power Generation• L'Autorité régionale de la santé Sunrise• Capacité en matière de ressources humaines — Gouvernement du Nunavut• La gestion des volontaires dans les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud• Les effectifs du secteur public en Écosse• La Commission de la fonction publique• Les pratiques de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie• Les nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale• L'emploi des Autochtones dans les entités du gouvernement australien• Le recrutement et la conservation des spécialistes dans la Marine australienne• La gestion des congés imprévus dans les services d'urgence• La gestion des absences imprévues des employés• Les congés de maladie• Le remplacement des enseignants absents• La gestion des heures supplémentaires - RailCorp• La modernisation de la gestion des ressources humaines	

INTRODUCTION

La série « Pleins feux » de Vigie Audit est un nouveau produit d'information sur l'audit de performance qui vise à aider les auditeurs de performance à gagner du temps et à réaliser plus rapidement leurs travaux de planification et d'examen. Cette série s'adresse aux professionnels suivants :

- les auditeurs préparant un plan stratégique d'audit;
- les auditeurs participant à la phase de planification d'un nouvel audit de performance;
- les directeurs d'audit ayant des responsabilités permanentes à l'égard d'une entité ou d'un thème donné.

Chaque numéro de la série Pleins feux couvre un thème général susceptible de présenter un intérêt pour la plupart des auditeurs de performance, qu'ils exercent à l'échelon provincial ou fédéral.

Chaque numéro contient :

- une brève introduction sur le thème traité et son importance;
- une liste de ressources documentaires et de rapports d'audit pertinents qui ont été publiés sur ce thème au cours des cinq dernières années et compilés dans la Base de données de Vigie Audit;
- un résumé de chaque audit pertinent contenant notamment des renseignements sur les objectifs, l'étendue, les critères, les constatations et les recommandations de l'audit;
- une analyse des principaux domaines couverts par les audits pertinents au cours des cinq dernières années. Pour chaque domaine, un bref résumé est présenté et des exemples d'objectifs, d'étendues, de critères, de sources d'éléments probants, de constatations et de recommandations sont fournis;
- des hyperliens vers les ressources documentaires et les rapports d'audit complets mentionnés dans le numéro.

N'hésitez pas à communiquer avec nous pour nous suggérer de futurs thèmes.

[Retour à la table des matières](#)

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

On dit souvent que les employés sont la ressource la plus précieuse d'une entité. En effet, on a beau avoir les meilleures idées du monde ou les plans d'activité les mieux élaborés, si on n'a pas les bons employés qualifiés pour les appliquer, tout est voué à l'échec. C'est pourquoi il est indispensable que les entités du secteur public recrutent, forment et conservent les bonnes personnes ayant les bonnes compétences pour le bon poste. Et dans une large mesure, la création d'une équipe efficace requiert d'avoir un gestionnaire compétent ou une équipe compétente des ressources humaines.

Les principales fonctions d'une équipe de ressources humaines sont notamment :

- établir les compétences dont dispose une entité, celles dont elle a besoin à court et à long terme, ainsi que les meilleurs moyens de combler les lacunes à cet égard;
- recruter les meilleurs candidats pour l'entité et leur fournir une rémunération juste et des incitatifs qui les encourageront à rester dans l'entité;
- cerner les besoins en formation du personnel existant et y répondre;
- gérer les heures supplémentaires et veiller à ce que l'effectif soit adapté à la charge de travail;
- gérer les congés, tant planifiés qu'imprévus, et réduire au minimum leur incidence sur l'entité;
- gérer le processus d'évaluation de la performance;
- mener des réformes pangouvernementales de la gestion des ressources humaines;
- veiller à ce que l'effectif soit représentatif de la population générale (c.-à-d. une juste représentation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles);
- instaurer des mécanismes pour résoudre les conflits qui pourraient survenir entre les membres de l'entité;
- fournir aux employés un environnement de travail sûr et sain.

Les gouvernements ont généralement adopté des lois, des règlements et des politiques détaillés pour régir l'embauche et la gestion des employés du secteur public et veiller à ce que les pratiques en matière de ressources humaines soient équitables et efficaces. En outre, il existe une abondance de publications sur la gestion des ressources humaines, notamment des documents de référence et des guides de pratiques exemplaires.

[Retour à la table des matières](#)

VUE D'ENSEMBLE DES AUDITS DES RESSOURCES HUMAINES 2010-2014

Nous avons cherché dans la *Base de données de Vigie Audit* les audits des ressources humaines (planification des effectifs, recrutement, gestion des congés, etc.) menés depuis 2010. Nous en avons trouvé plus de 30, préparés par plus d'une douzaine de bureaux d'audit différents. Aux fins du présent document, nous avons sélectionné 17 de ces audits pour les examiner en détail (la plupart des rapports sont en anglais, mais certains ont été traduits en français).

[Liste de notre sélection des audits des ressources humaines](#)

Les audits des ressources humaines menés depuis 2010 concernent un vaste éventail de secteurs d'activité du secteur public, notamment :

- la santé;
- l'éducation;
- les forces armées;
- la police et les services d'intervention d'urgence;
- la production d'énergie;
- le transport.

En nous fondant sur une analyse de leur objet, nous avons établi que l'on pouvait classer chaque audit dans l'une des cinq catégories suivantes :

- les audits de la [planification des effectifs](#);
- les audits du [recrutement](#);
- les audits de la [gestion des congés](#);
- les audits de la [gestion des heures supplémentaires](#);
- les audits des [initiatives pangouvernementales en matière de gestion des ressources humaines](#).

Pour chacune de ces catégories, vous trouverez une brève description ainsi que des exemples d'objectifs, de critères, de sources d'éléments probants, de constatations et de recommandations à la section « [Principaux domaines d'audit](#) ». Bien sûr, tous

les audits n'entrent pas clairement dans une catégorie ou une autre. En effet, certains couvrent plusieurs thèmes et peuvent donc entrer dans plus d'une catégorie. Ainsi, un audit des ressources humaines peut traiter tant des plans et stratégies visant à conserver des effectifs qualifiés pendant plusieurs années (catégorie n° 1 – La planification des effectifs) que de l'efficacité des systèmes et processus de recrutement existants (catégorie n° 2 – Le recrutement).

Nous avons aussi remarqué qu'il existe un guide récent traitant des ressources humaines :

- [Human Resources Management Information Systems – Risks and Controls](#) (en anglais seulement), Bureau du vérificateur général d'Australie – juin 2013

LISTE DES AUDITS, ÉTUDES ET EXAMENS SÉLECTIONNÉS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
1	BVG de l'Ontario	Ressources humaines dans le domaine de la santé	décembre 2013
2	BVG de l'Ontario	Ressources humaines d'Ontario Power Generation	décembre 2013
3	Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan	L'Autorité régionale de la santé Sunrise	juin 2010
4	Bureau du vérificateur général du Canada	Capacité en matière de ressources humaines — Gouvernement du Nunavut	mars 2010
5	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	La gestion des volontaires dans les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud	avril 2014
6	Bureau du vérificateur général d'Écosse	Les effectifs du secteur public en Écosse	novembre 2013
7	Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan	La Commission de la fonction publique	juin 2011
8	Bureau du vérificateur général du Territoire de la capitale de l'Australie	Les pratiques de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie	octobre 2012
9	Bureau du vérificateur général d'Australie-Occidentale	Les nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale	juin 2012

10	Bureau du vérificateur général d'Australie	L'emploi des Autochtones dans les entités du gouvernement australien	mai 2014
11	Bureau du vérificateur général d'Australie	Le recrutement et la conservation des spécialistes dans la Marine australienne	décembre 2014
12	Bureau du vérificateur général de Victoria (Australie)	La gestion des congés imprévus dans les services d'urgence	mars 2013
13	Bureau du vérificateur général du Queensland (Australie)	La gestion des absences imprévues des employés	juin 2012
14	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	Les congés de maladie	décembre 2010
15	Bureau du vérificateur général du pays de Galles	Le remplacement des enseignants absents	septembre 2013
16	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	La gestion des heures supplémentaires - RailCorp	juin 2012
17	Bureau du vérificateur général du Canada	La modernisation de la gestion des ressources humaines	avril 2010

[Retour à la table des matières](#)

PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT

1. La planification des effectifs

Description : La planification des effectifs donne aux entités du secteur public la possibilité de cerner l'évolution de la courbe des effectifs et d'anticiper ainsi une pénurie dans leur dotation en personnel. L'objectif de la planification des effectifs est de faire coïncider le nombre d'employés qualifiés avec les besoins de l'entité et de veiller à ce que celle-ci dispose des bonnes personnes ayant les bonnes compétences pour le bon poste au bon moment. La planification des effectifs nécessite qu'une entité possède des renseignements exacts et à jour sur :

- le nombre de personnes qu'elle emploie pour réaliser différentes tâches;
- les compétences de ses employés actuels;
- les compétences et les employés dont elle aura besoin pour fournir ses futurs services et programmes;
- les lacunes à combler en matière de compétences.

À l'aide de ces renseignements, l'entité doit planifier et gérer ses effectifs et procéder à tout changement nécessaire pour continuer à répondre à ses objectifs organisationnels au fil du temps. De plus, elle peut être tenue d'avoir un effectif représentatif de la population générale (c.-à-d. une représentation équitable des femmes, des Autochtones et des minorités visibles).

En général, les audits de la planification des effectifs examinent si l'entité :

- a défini ses besoins actuels et futurs en compétences et en employés, ainsi que les lacunes internes à combler en matière de compétences;
- possède des plans et des stratégies efficaces pour recruter et conserver du personnel qualifié afin de disposer d'un effectif adéquat et d'atteindre ses objectifs organisationnels;
- possède des stratégies efficaces pour atteindre l'objectif d'une fonction publique représentative de la population générale.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

2. Le recrutement

Description : Le recrutement désigne l'ensemble du processus visant à attirer, sélectionner et nommer les candidats idéaux pour un emploi au sein d'une entité. Dans le secteur public, le recrutement est régi par une loi et des règlements visant à ce que les processus utilisés soient équitables et que la

sélection des candidats repose sur le mérite. Les organismes centraux adoptent les politiques de recrutement et sont chargés de mettre en œuvre les programmes de recrutement à l'échelle du secteur public en communiquant aux ministères et aux organismes publics des renseignements et des pratiques exemplaires en la matière. Cependant, les organismes centraux ont délégué la majorité de leurs responsabilités de recrutement en interne aux ministères et aux organismes publics qui, en outre, dressent leur propre plan de ressources humaines afin d'établir leurs besoins de recrutement. Dans certains gouvernements, les entités sont aussi chargées de veiller à ce que leur effectif soit représentatif de la population générale (c.-à-d. qu'il ait une représentation équitable de femmes, d'Autochtones et de minorités visibles).

En général, les audits du recrutement visent à établir si :

- les entités du secteur public mènent des initiatives de dotation en personnel conformes aux lois et règlements applicables;
- les processus et les systèmes de recrutement utilisés dans les ministères et les organismes publics sont efficaces et efficaces;
- les stratégies mises en place pour recruter davantage de membres de groupes spécifiques (femmes, Autochtones et minorités visibles) sont efficaces.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

3. La gestion des congés

Description : Toutes les entités du secteur public sont confrontées à différents degrés à des congés imprévus (maladie, deuil, urgences familiales, etc.), qui peuvent créer des problèmes de gestion et de budget. En effet, les congés imprévus peuvent générer des coûts financiers importants, provoquer des interruptions de service et compromettre l'atteinte des objectifs organisationnels. Outre les coûts directs (salaires, paiement d'heures supplémentaires, coûts du personnel de remplacement et augmentation des primes d'assurance contre les accidents du travail), les entités doivent supporter les coûts indirects des congés imprévus, notamment les interruptions de service, la perte de productivité et les effets néfastes sur la santé physique ou psychologique des autres employés, surtout ceux qui doivent assumer une charge de travail supplémentaire en raison de l'absence de collègues. Les entités doivent aussi maîtriser et réduire le taux d'absences injustifiées (c.-à-d. quand un employé prend un congé de maladie alors qu'il n'est pas malade).

En général, les audits de la gestion des congés examinent si une entité du secteur public :

- gère les congés imprévus avec efficacité et efficacité;
- a adopté et appliqué des politiques, stratégies et lignes directrices visant à faciliter la gestion des congés imprévus;
- a pris des mesures adéquates pour maîtriser et réduire le recours abusif aux congés de maladie;
- a fixé et atteint des cibles concernant les congés imprévus;
- surveille les congés imprévus, analyse les tendances en la matière et rend compte périodiquement de la situation aux organismes centraux, au Parlement et au public.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

4. La gestion des heures supplémentaires

Description : Les heures supplémentaires permettent à une entité d'assumer efficacement une plus grande charge de travail, sans augmenter son niveau de dotation en personnel. Elles représentent aussi pour un employé une source de revenus supplémentaires. Utilisées adéquatement, elles peuvent devenir un puissant outil pour répondre aux besoins en volume de travail tout en réduisant au minimum les coûts et en maximisant la rémunération et la satisfaction des employés. Cependant, mal maîtrisées, elles peuvent entraîner une augmentation des coûts, une perte de qualité, une baisse du moral des employés et une hausse du roulement du personnel. C'est pourquoi il est important que les entités fassent correspondre leur effectif à leur charge de travail, surveillent l'utilisation et le coût des heures supplémentaires et veillent à ce que la décision d'y recourir repose sur des renseignements suffisants et adéquats.

En général, les audits de la gestion des heures supplémentaires portent sur :

- l'efficacité de la planification et de la gestion des heures supplémentaires;
- l'adéquation et la disponibilité des renseignements permettant de prendre des décisions sur le recours aux heures supplémentaires;
- l'efficacité des initiatives spécialement mises en œuvre pour mieux gérer les heures supplémentaires.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

5. Les initiatives pangouvernementales en matière de gestion des ressources humaines

Description : À mesure que l'administration publique évolue pour répondre aux problèmes et situations du moment, des réformes sont menées périodiquement afin de moderniser la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du secteur public. Ces réformes sont réalisées dans le cadre d'une ou plusieurs initiatives dirigées par des organismes centraux et mises en œuvre par les ministères et organismes publics sur une période définie. Ces initiatives visent généralement à améliorer l'efficacité et l'efficience des fonctions, systèmes ou processus liés aux ressources humaines (gestion de la performance, recrutement et conservation des employés, rémunération, santé et sécurité, etc.) dans les entités du secteur public.

En général, les audits des initiatives pangouvernementales relatives aux ressources humaines portent sur :

- l'étendue de la réussite (ou de l'échec) de la mise en œuvre des nouvelles exigences, des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités établis par les initiatives pangouvernementales en matière de gestion des ressources humaines;
- l'évaluation, l'examen et le compte rendu des progrès réalisés par les ministères dans la mise en œuvre des initiatives relatives aux ressources humaines.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

[Retour à la table des matières](#)

ANNEXE 1

RÉSUMÉS DES PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT

[Retour à la table des matières](#)

La planification des effectifs

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
1	Bureau du vérificateur général de l'Ontario	Ressources humaines dans le domaine de la santé	décembre 2013
2	Bureau du vérificateur général de l'Ontario	Ressources humaines d'Ontario Power Generation	décembre 2013
3	Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan	L'Autorité régionale de la santé Sunrise	juin 2010
4	Bureau du vérificateur général du Canada	Capacité en matière de ressources humaines — Gouvernement du Nunavut	mars 2010
5	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	La gestion des volontaires dans les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud	avril 2014
6	Bureau du vérificateur général d'Écosse	Les effectifs du secteur public en Écosse	novembre 2013

Exemples d'objectifs d'audit

- Déterminer si le Ministère, de concert avec l'Agence, a mis en place des procédures et systèmes adéquats pour :
 - vérifier le nombre, la composition et la répartition des professionnels qualifiés des soins de santé en Ontario et déterminer s'ils aideront à répondre aux besoins actuels et futurs des Ontariennes et Ontariens de toute la province;
 - faire en sorte que les initiatives de la stratégie soient mises en œuvre conformément aux exigences réglementaires établies, aux directives et politiques applicables et aux ententes;

- mesurer périodiquement les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de la stratégie et en rendre compte. [\(n° 1\)](#)
- Établir si l'Autorité régionale de la santé possède des processus adéquats pour planifier l'emploi du temps du personnel infirmier requis en vue de fournir les soins aux patients dans ses établissements de soins de santé, y compris pour gérer les coûts en personnel pour les heures supplémentaires. [\(n° 3\)](#)
- Déterminer si le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés ont géré leurs besoins en ressources humaines de façon appropriée, notamment en vue d'atteindre une fonction publique représentative. [\(n° 4\)](#)
- Établir si les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud disposent d'un effectif viable de volontaires et d'une stratégie efficace pour recruter, conserver et former ceux-ci (« viable » signifie un effectif fiable, renouvelable, réactif et suffisant pour répondre à la demande prévue). [\(n° 5\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés recueillent et analysent l'information appropriée concernant leur effectif actuel et futur et les écarts dans leur capacité en ressources humaines. [\(n° 4\)](#)
- Dans la documentation de planification à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, les ministères identifient de façon appropriée comment ils tiendront compte de la question de la capacité actuelle et future des ressources humaines et de la question de la main-d'œuvre représentative. [\(n° 4\)](#)
- Les politiques de dotation du ministère des Ressources humaines sont adaptées aux besoins en ressources humaines des ministères sélectionnés, y compris l'emploi des Inuits. [\(n° 4\)](#)
- Le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés possèdent des pratiques de dotation appropriées pour combler les manques dans l'effectif, y compris l'emploi des Inuits. [\(n° 4\)](#)
- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud disposent de l'effectif nécessaire pour se préparer aux urgences et aux catastrophes et pour y faire face. [\(n° 5\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Examiner les lois ainsi que les politiques et procédures administratives pertinentes, et interviewer des employés du ministère de la Santé et des

Soins de longue durée et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités. [\(n° 1\)](#)

- Parler à un certain nombre d'intervenants de l'extérieur. Avoir des entretiens avec d'autres administrations provinciales afin de comprendre la façon dont elles planifient leurs ressources humaines dans le domaine de la santé. [\(n° 1\)](#)
- Effectuer un travail de terrain en se rendant dans neuf entités publiques afin de faire ce qui suit :
 - examiner les plans et les documents sur la planification des effectifs au niveau organisationnel, et pour au maximum trois services sur chaque site. [\(n° 6\)](#)
 - avoir des entretiens avec :
 - le chef de la direction;
 - le chef des finances ou l'un de ses collègues compétents;
 - le chef des ressources humaines;
 - les chefs de quelques services ayant connu des changements de personnel;
 - les représentants de syndicats;
 - tout autre fonctionnaire approprié. [\(n° 6\)](#)
- Mener un sondage – Envoyer un questionnaire à l'ensemble des 32 conseils locaux, des 22 conseils de santé spéciaux et territoriaux ainsi qu'à un échantillon de 26 entités du gouvernement central. Demander des renseignements sur leur effectif, les méthodes utilisées pour gérer les coûts en personnel, l'utilisation des mécanismes de départs anticipés ainsi que le futur nombre d'employés et les coûts connexes. [\(n° 6\)](#)
- Réaliser un sondage anonyme auprès de plus de 800 membres du personnel non syndiqué (taux de réponse de plus de 80 %). Le sondage visait à cerner les préoccupations communes des employés au sujet des pratiques d'Ontario Power Generation en matière de gestion des ressources humaines. [\(n° 2\)](#)
- Engager un consultant indépendant qui possède une expertise en ressources humaines dans le secteur de l'énergie. [\(n° 2\)](#)

Exemples de constatations

- L'Ontario a vu des augmentations globales de 18 % du nombre de médecins entre 2005 et 2012 et de 10 % chez les infirmières et infirmiers entre 2006 et 2012. L'Ontario n'a pas atteint son objectif de se doter de médecins dont le nombre, la composition et la répartition répondront aux futurs besoins en soins de santé de la population de toute la province. [\(n° 1\)](#)

- Sur les quatre exercices, 309 millions de dollars devaient servir à recruter 9 000 nouveaux membres du personnel infirmier. Le Ministère n'a pas pu atteindre cet objectif avant la fin de la période de quatre ans, mais il a accru le personnel infirmier de plus de 7 300 membres et devrait atteindre son objectif dans un délai de cinq ans. [\(n° 1\)](#)
- Le modèle prévisionnel des besoins en personnel médical élaboré en partenariat avec l'Ontario Medical Association est utile, mais son utilité est mitigée par la fiabilité et la disponibilité limitées des données. Ces lacunes rendent difficiles la planification du nombre, de la composition et de la répartition optimales des médecins ainsi que la détermination du financement, de la formation et du déploiement appropriés. [\(n° 1\)](#)
- Les niveaux généraux de dotation d'Ontario Power Generation ont baissé de 8,5 %, mais le nombre de cadres et de hauts dirigeants (directeurs, vice-présidents et niveaux supérieurs) a augmenté de 58 % (passant de 152 en 2005 à 238 en 2012). De nombreux répondants au sondage mettaient en doute le bien-fondé de la décision de réduire les niveaux généraux de dotation tout en créant une administration surchargée dans ses échelons supérieurs. [\(n° 2\)](#)
- Ontario Power Generation réduit les niveaux de dotation dans ses centrales nucléaires depuis 2011. Même après les compressions, un des secteurs les plus touchés par la surcharge d'effectifs en 2013 – les services d'entretien des installations, de conciergerie et de garde – dépassait encore de 170 % (ou 187 employés) le niveau repère de l'industrie selon les données d'autres exploitants de centrales nucléaires en Amérique du Nord. [\(n° 2\)](#)
- En 2012, les coûts des heures supplémentaires d'Ontario Power Generation (OPG) totalisaient environ 148 millions de dollars. Bien qu'il ait un peu baissé ces dernières années, le nombre d'employés d'OPG qui gagnent plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires a doublé depuis 2003, passant d'environ 260 à 520 en 2012. De nombreux répondants au sondage avaient l'impression qu'une mauvaise planification des horaires de travail avait inutilement donné lieu à des heures supplémentaires. [\(n° 2\)](#)
- L'Autorité régionale de la santé Sunrise possède des processus adéquats pour planifier l'emploi du temps du personnel infirmier requis en vue de fournir les soins aux patients dans ses établissements de soins de santé, y compris pour gérer les coûts en personnel pour les heures supplémentaires, mais pas pour examiner et approuver les feuilles de temps du personnel infirmier, déceler les causes des coûts en heures supplémentaires et mettre en œuvre des stratégies pour réduire ces coûts. [\(n° 3\)](#)

- Les ministères visés par la vérification n'avaient pas recueilli ou n'avaient pas analysé l'information qui leur permettrait d'établir un profil des qualifications et des compétences que possède leur effectif actuel. Ils n'ont pas non plus d'information sur le nombre de personnes qu'il leur faut pour exécuter leurs programmes et leurs services et atteindre leurs objectifs, ni sur les qualifications et les compétences que ces personnes devraient posséder. Faute d'avoir cette information, ils ne sont pas en mesure d'élaborer des plans pour combler les écarts à court, à moyen et à long termes. [\(n° 4\)](#)
- Au cours d'une période de deux ans, près de la moitié des concours lancés n'ont pas permis de recruter un candidat qualifié. Les raisons de cet insuccès n'ont pas été analysées. Les ministères ont aussi recruté des employés temporaires pour pourvoir des postes permanents. Si la solution règle le problème à court terme, elle augmente cependant la charge de travail de dotation et l'incertitude dans l'avenir. [\(n° 4\)](#)
- Compte tenu de l'objectif du gouvernement de constituer une fonction publique représentative, les ministères visés par la vérification ont mis de l'avant des initiatives, par exemple des formations et des programmes de perfectionnement, pour augmenter la représentativité de leur effectif. Cependant, ces initiatives n'ont pas permis d'atteindre l'objectif intermédiaire de 2010. De plus, il est clair que la représentativité ne sera pas atteinte dans toutes les catégories professionnelles d'ici 2020. [\(n° 4\)](#)
- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ne sont pas certains d'avoir suffisamment de volontaires pour répondre aux futurs besoins. Ils n'ont pas de stratégie pour établir leurs besoins en matière de volontaires et trouver une manière efficiente et efficace de les recruter, de les conserver et de les former. [\(n° 5\)](#)
- Les régions couvertes par les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ont récemment procédé à une nouvelle planification de leurs capacités afin d'estimer le nombre de volontaires nécessaire pour faire face aux menaces qui pèsent sur chaque localité. Les premiers résultats montrent des écarts importants entre les besoins de certaines régions et ce qu'elles ont. Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud doivent encore établir la manière dont ils tiendront compte de ces plans régionaux dans leur plan d'effectifs global afin d'éclairer les priorités en matière de recrutement et de formation. [\(n° 5\)](#)
- Seulement 58 des 80 entités publiques interrogées ont pu prédire le nombre de membres qui composeront leur effectif et les coûts connexes pour 2014-2015. [\(n° 6\)](#)

Exemples de recommandations

- Pour mieux répondre aux besoins en soins de santé des Ontariens, le Ministère, de concert avec l'Agence, doit :
 - comparer la composition et la répartition existantes des médecins à travers la province aux besoins des patients et envisager les mesures à prendre pour réduire les lacunes en matière de services;
 - continuer de travailler avec les écoles de médecine et les associations à encourager un plus grand nombre d'étudiants en médecine à choisir des domaines d'étude et à exercer dans des régions où il existe une demande;
 - déterminer dans quelle mesure ses différentes initiatives touchant les médecins aident à répondre aux besoins en soins de santé des régions insuffisamment desservies. [\(n° 1\)](#)

- Pour produire des prévisions raisonnables et fiables des besoins en personnel médical et infirmier et améliorer la planification des ressources humaines dans le domaine de la santé, le Ministère doit évaluer les tendances en matière d'emploi, l'offre et les besoins prévus en services de soins de santé, ainsi que les effectifs requis pour répondre à ces besoins de manière rentable. [\(n° 1\)](#)

- Pour s'assurer que ses niveaux de dotation sont raisonnables et qu'elle a placé les bonnes personnes dans les bons postes afin de répondre à ses besoins opérationnels, Ontario Power Generation doit :
 - évaluer et aligner la taille du groupe des cadres et des hauts dirigeants sur ses niveaux globaux de dotation;
 - corriger les déséquilibres entre les secteurs en sureffectif et les secteurs en sous-effectif dans ses activités nucléaires. [\(n° 2\)](#)

- Pour s'assurer que ses ressources non permanentes et contractuelles sont utilisées de façon rentable, Ontario Power Generation doit améliorer ses processus de planification de la relève, de conservation du savoir et de transfert des connaissances afin de réduire au minimum la nécessité de réengager des employés retraités pour de longues périodes. [\(n° 2\)](#)

- Pour s'assurer que les heures supplémentaires et leurs coûts sont réduits au minimum et surveillés, Ontario Power Generation doit réduire les coûts des heures supplémentaires associées aux arrêts en planifiant les arrêts et les horaires du personnel de façon plus avantageuse sur le plan des coûts. [\(n° 2\)](#)

- Le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait :

- déterminer les compétences et autres qualifications clés dont les ministères ont besoin à court, à moyen et à long termes;
 - dresser la liste des compétences et autres qualifications que possède la main-d'œuvre actuelle;
 - établir l'importance des écarts existants, tant à l'échelle des ministères que du gouvernement, en déterminant le nombre d'employés ainsi que les compétences et les aptitudes particulières qui seraient nécessaires à court, à moyen et à long termes;
 - définir les facteurs sous-jacents qui empêchent les ministères de combler les écarts liés à la capacité et analyser dans quelle mesure ces facteurs constituent des problèmes chroniques;
 - déterminer les causes sous-jacentes des écarts communs à l'ensemble des ministères quant aux compétences et aux autres qualifications. [\(n° 4\)](#)
- Lorsqu'il existe des pénuries prolongées touchant certaines compétences et qualifications particulières dans les ministères, le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait élaborer et appliquer des stratégies pour combler les écarts à court, à moyen et à long termes. [\(n° 4\)](#)
 - En collaboration avec les ministères sélectionnés, le ministère des Ressources humaines devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour chaque catégorie professionnelle où l'on n'a pas encore atteint l'objectif en matière de représentativité. [\(n° 4\)](#)
 - Le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait mettre au point des méthodes afin de réduire l'utilisation de pratiques de dotation temporaire pour des postes permanents. Il devrait en outre examiner les politiques de dotation existantes et déterminer s'il est nécessaire d'en élaborer d'autres. [\(n° 4\)](#)
 - Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud devraient établir des priorités claires, intégrer leurs initiatives et améliorer la surveillance afin de mieux gérer et soutenir leurs volontaires. Pour ce faire, ils devraient :
 - d'ici décembre 2014, améliorer l'analyse des renseignements sur la gestion des volontaires et les rapports à cet égard, y compris :
 - le nombre de volontaires, leurs contributions, leurs compétences, leur profil, leur disponibilité et leur taux de roulement;
 - les raisons de l'arrivée et du départ des volontaires;
 - les lacunes dans la qualité et l'exhaustivité des données.
 - d'ici décembre 2014, préparer un plan d'effectifs afin de diriger les ressources disponibles pour le recrutement et la conservation des volontaires vers les régions qui en ont le plus besoin. Ce plan devrait

reposer sur des plans de capacités dans lesquels les régions évaluent de façon cohérente :

- le nombre de volontaires qu'elles ont et celui dont elles ont besoin;
 - les lacunes et les risques relatifs au nombre de volontaires, à leurs compétences et à leur formation.
- d'ici avril 2015, mettre à jour leurs ressources et leurs lignes directrices sur le recrutement et aider les sections locales à mieux cibler leur recrutement. [\(n° 5\)](#)
- Le gouvernement et la Convention of Scottish Local Authorities (l'association nationale regroupant les conseils locaux d'Écosse) devraient :
 - fournir une orientation stratégique sur la manière dont les entités peuvent refondre leurs services et mieux œuvrer ensemble pour planifier et fournir conjointement leurs services;
 - améliorer la planification stratégique des effectifs du secteur public afin de recenser les futurs besoins en matière de compétences, les lacunes à cet égard, ainsi que les difficultés dans l'ensemble du secteur public et tenir compte des renseignements recueillis aux fins de la planification. [\(n° 6\)](#)
 - Si ce n'est pas déjà fait, les conseils locaux, le National Health Service, le gouvernement écossais et les entités du gouvernement central devraient :
 - préparer et utiliser des plans d'effectifs panorganisationnels, éclairés par une série de plans visant un département ou un service qui sont cohérents par leur structure et leur contenu. Les hauts responsables, les différents conseils ou les élus devraient passer ces plans au crible et en assurer le suivi;
 - collecter des renseignements sur les coûts et sur les économies nettes générés par leurs programmes d'effectifs et présenter ces détails aux conseils et aux élus;
 - prévoir le nombre d'employés attendu, les besoins en compétences et les coûts sur une période de roulement de trois ans, en utilisant si nécessaire la création de scénarios [\(n° 6\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

Le recrutement

Audits pertinents

N ^o	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
7	Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan	La Commission de la fonction publique	juin 2011
8	Bureau du vérificateur général du Territoire de la capitale de l'Australie	Les pratiques de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie	octobre 2012
9	Bureau du vérificateur général d'Australie-Occidentale	Les nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale	juin 2012
10	Bureau du vérificateur général d'Australie	L'emploi des Autochtones dans les entités du gouvernement australien	mai 2014
11	Bureau du vérificateur général d'Australie	Le recrutement et la conservation des spécialistes dans la Marine australienne	décembre 2014

Exemples d'objectifs d'audit

- Évaluer si, au cours de la période de 12 mois se terminant le 31 août 2010, les postes non intégrés de la division classifiée de la fonction publique ont été pourvus conformément au *Public Service Act* de 1998 (Loi sur la fonction publique) et à ses règlements. [\(n^o 7\)](#)
- Fournir à l'assemblée législative une opinion indépendante sur l'efficacité et l'efficacités des pratiques de recrutement dans la fonction publique. [\(n^o 8\)](#)
- Évaluer l'efficacité et l'efficacités du recrutement et de la formation des nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale. [\(n^o 9\)](#)
- Établir si les entités du gouvernement australien ont mis en œuvre des stratégies efficaces afin de recruter davantage d'Autochtones. [\(n^o 10\)](#)
- Examiner l'efficacité de la stratégie de recrutement et de conservation des spécialistes dans la Marine australienne. [\(n^o 11\)](#)

Exemples de critères d'audit

- L'équipe d'audit a utilisé les critères suivants :
 - la Commission de la fonction publique et les ministères communiquent la disponibilité de tous les postes pourvus par concours;
 - la Commission de la fonction publique et les ministères évaluent si les raisons de pourvoir un poste sans passer par un concours sont conformes aux autorisations et consignent ces raisons;
 - la Commission de la fonction publique et les ministères documentent les résultats concernant le choix des candidats à l'aide d'une présélection, d'une évaluation et d'un examen de leurs principales références professionnelles afin de démontrer que la nomination est fondée sur le mérite;
 - la Commission de la fonction publique délègue par écrit le pouvoir (le cas échéant) de recruter du personnel et définit clairement les rôles et responsabilités de chacun en matière de recrutement;
 - la Commission de la fonction publique veille à disposer de documents suffisants pour démontrer la conformité aux pouvoirs de dotation en personnel. [\(n° 7\)](#)
- Des stratégies ont été instaurées pour encourager les Autochtones à postuler, pour appuyer leur développement de carrière et pour contribuer à l'atteinte de l'objectif du gouvernement australien consistant à avoir une représentation autochtone de 2,7 % dans ses effectifs d'ici 2015. [\(n° 10\)](#)
- Les systèmes de ressources humaines permettent de collecter des données utiles, exactes et pertinentes sur l'emploi des Autochtones afin d'éclairer les pratiques et d'affiner les stratégies. [\(n° 10\)](#)
- La Marine a prévu des plans, des politiques et des procédures adéquats afin de soutenir le recrutement et la conservation de ses spécialistes. [\(n° 11\)](#)
- Les activités de la Marine en matière de recrutement et de conservation du personnel sont éclairées par des conseils d'experts, des études et des analyses, des lignes directrices législatives et procédurales ainsi que des cours de formation pour le personnel concerné. [\(n° 11\)](#)
- La Marine surveille et évalue les résultats et le rapport coût-efficacité de ses stratégies, politiques et activités de recrutement et de conservation du personnel. [\(n° 11\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- S'entretenir avec la direction générale du Trésor et les principaux membres du personnel chargé du recrutement au sein des organismes sélectionnés, et consigner dans un rapport le passage en revue de leur processus de recrutement. [\(n° 8\)](#)
- Effectuer des visites sur le terrain dans un certain nombre de bases navales afin d'interroger le personnel travaillant dans les quatre catégories d'emplois choisies afin de comprendre les problèmes liés à ces emplois. [\(n° 11\)](#)
- Étudier les politiques, stratégies, plans, manuels et examens pertinents. [\(n° 11\)](#)
- Collecter et analyser des données issues de la base de données sur l'emploi de la fonction publique australienne. [\(n° 10\)](#)
- Examiner un échantillon de nominations, de promotions, d'ententes contractuelles et de transferts dans tous les organismes audités. [\(n° 8\)](#)
- Examiner les documents relatifs au processus de sélection, les dossiers du personnel, les renseignements sur la formation et l'évaluation, les plaintes et les dossiers des affaires internes. [\(n°9\)](#)
- Compléter l'étude documentaire, l'analyse des données et les entrevues en envoyant un sondage détaillé en ligne à tous les policiers assermentés afin de recueillir leurs points de vue. [\(n°9\)](#)
- Analyser la mise en œuvre des initiatives de recrutement et de conservation du personnel de manière générale dans toute la Marine, et en particulier dans quatre catégories d'emplois. [\(n° 11\)](#)

Exemples de constatations

- Les postes non intégrés de la division classifiée de la fonction publique ont été pourvus conformément au *Public Service Act* de 1998 (Loi sur la fonction publique) et à ses règlements. [\(n° 7\)](#)
- Bien que la Commission de la fonction publique exige des documents, elle n'a pas clairement spécifié les documents que les gestionnaires doivent tenir concernant la dotation des postes intégrés. [\(n° 7\)](#)
- L'équipe d'audit n'a trouvé aucun élément probant établissant que la Commission de la fonction publique a vérifié l'exhaustivité des documents relatifs au recrutement. Si ces documents ne sont pas complets, la Commission ne peut pas dûment démontrer que ses processus de

recrutement ont été appliqués conformément à la loi et aux règlements, et que les nominations sont fondées sur le mérite. [\(n° 7\)](#)

- Si, dans l'ensemble, les organismes se conforment aux exigences de la législation et aux pratiques exemplaires concernant la tenue des dossiers relatifs au recrutement, ils présentent tous des lacunes, comme des documents incomplets, trop peu détaillés et parfois même inexistantes. [\(n° 8\)](#)
- Les processus concernant les ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) étaient appropriés pour ce qui est des délégations de pouvoirs et de l'utilisation de formulaires et de modèles normalisés. Cependant, il a été difficile de se forger une opinion sur l'adéquation du processus décisionnel, en raison des lacunes sur le plan de la collecte des données et de la tenue des dossiers. [\(n° 8\)](#)
- En 2011-2012, les organismes gouvernementaux ont généralement amélioré la rapidité de leur processus de recrutement. Cependant, aucun n'a atteint la cible d'un temps de recrutement de 40 jours fixée par le gouvernement. [\(n° 8\)](#)
- Une proportion significative d'ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) ont été prolongées pendant plus de six mois, sans qu'il soit procédé au processus obligatoire de sélection fondée sur le mérite. D'autre part, dans un nombre important de cas, les ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) ont été approuvées pour cinq jours ou moins, sans que les raisons en soient consignées. Les nominations à des fonctions supérieures (à titre intérimaire) pour une durée de cinq jours ou moins doivent être soigneusement examinées compte tenu des frais administratifs connexes. [\(n° 8\)](#)
- En 2009-2010, le gouvernement a fixé pour la Police d'Australie-Occidentale l'objectif d'augmenter de 500 son nombre de policiers pour 2013-2014. À ce jour, la Police d'Australie-Occidentale a atteint ses buts intermédiaires. Pour atteindre l'objectif final, elle devra recruter 200 policiers au cours des deux prochaines années. Considérant les taux actuels de candidature, elle n'y parviendra probablement pas. [\(n°9\)](#)
- D'après les données et les tendances actuelles, l'objectif général du gouvernement australien visant à compter 2,7 % d'Autochtones dans la fonction publique australienne d'ici 2015 ne sera probablement pas atteint. [\(n° 10\)](#)
- La Police d'Australie-Occidentale n'atteint pas ses objectifs de diversité pour le recrutement parmi les Autochtones et les personnes issues de diverses autres cultures, malgré les stratégies mises en place à cette fin [\(n°9\)](#)

- La Police d'Australie-Occidentale a augmenté son pourcentage de policiers féminins, qui est passé de 13 % en 2001 à près de 21 % en 2011. Cette hausse est en partie due à la suppression des outils de sélection partiels envers les femmes. Cependant, la proportion de policiers féminins est loin d'atteindre l'objectif fixé de 30 % et est l'une des plus faibles par rapport à celle affichée par la police de Nouvelle-Zélande et celle des autres états d'Australie. [\(n°9\)](#)
- La Police d'Australie-Occidentale utilise un document sur les 22 attributs d'un policier, élaboré en 1987 afin de servir de base à la sélection des recrues adéquates. L'environnement dans lequel la Police d'Australie-Occidentale évolue et les problèmes qu'elle rencontre ont changé depuis 1987. Pourtant, elle n'a pas réexaminé la pertinence et l'utilisation de ces 22 attributs, alors qu'elle devrait le faire. [\(n°9\)](#)
- L'expérience acquise par les recrues pendant la période probatoire diffère parce que le nombre et le lieu des affectations ne sont pas homogènes et que les niveaux de supervision varient. Certaines recrues n'ont pas l'occasion de consacrer du temps à des domaines essentiels qu'elles rencontreront plus tard dans leur travail. Comme on manque souvent de superviseurs expérimentés pour l'ensemble des recrues, certains policiers stagiaires sont supervisés par des policiers récemment nommés. [\(n°9\)](#)
- La « fin de probation anticipée » a été instaurée pour récompenser les excellentes recrues, mais ce mécanisme est aujourd'hui devenu la norme. Bien que cette fin anticipée permette aux policiers d'être pleinement déployés et de superviser des stagiaires, elle réduit la durée pendant laquelle ils peuvent développer leurs compétences, leur confiance et leur expérience. Dans certains cas, cette fin de probation anticipée a été accordée alors que le dossier de formation indiquait que le policier n'était peut-être pas prêt. [\(n°9\)](#)
- Les entités examinées avaient mis en place des plans axés sur les Autochtones contenant diverses stratégies et initiatives sur le recrutement et la conservation de ceux-ci. La capacité à surveiller ces plans ainsi qu'à produire des rapports à cet égard était néanmoins limitée. Cela était dû au fait que l'élaboration de ces plans ne tenait pas compte de la planification générale des effectifs ou des impératifs opérationnels et des ressources requises; à des initiatives mises en œuvre avec peu d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance liés à leur but; et à l'absence d'un codage pertinent dans les systèmes de ressources humaines pour produire des rapports. [\(n° 10\)](#)
- Les pénuries en personnel persistent depuis longtemps dans un certain nombre de catégories d'emplois « préoccupantes », et la Marine s'appuie en

grande partie sur des primes de fidélisation comme stratégie de conservation de ses effectifs à court et moyen terme. Malgré cette diminution générale, trois des 13 catégories « préoccupantes » le sont depuis 15 ans et la Marine n'espère pas redresser la situation dans les dix prochaines années. [\(n° 11\)](#)

- La Marine n'évalue pas systématiquement l'incidence des initiatives de recrutement et de conservation du personnel, ce qui l'aiderait pourtant à façonner sa stratégie générale en matière d'effectifs et à mieux concevoir ses initiatives. Pour être précis, elle n'évalue pas formellement l'incidence de ses primes de fidélisation, alors qu'elle a effectué plus de 22 000 paiements de cette nature pour un total de près de 311 M\$ ces dix dernières années. [\(n° 11\)](#)

Exemples de recommandations

- La Commission de la fonction publique devrait définir et communiquer les exigences minimales concernant les documents destinés à prouver que les nominations aux postes intégrés de la division classifiée de la fonction publique sont fondées sur le mérite. [\(n° 7\)](#)
- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devrait examiner les pratiques concernant l'exercice de fonctions intérimaires dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie et instaurer des procédures visant à ce que les nominations pour une période supérieure à six mois reposent sur le mérite. [\(n° 8\)](#)
- Le Commissaire de l'administration publique devrait régulièrement surveiller les activités et les tendances de recrutement pangouvernementales et présenter un rapport public à cet égard. Il devrait aussi périodiquement procéder à une analyse visant à établir si elles concordent avec les stratégies d'effectifs pangouvernementales. Cette analyse devrait explicitement inclure les ententes relatives à l'exercice de fonctions intérimaires. [\(n° 8\)](#)
- L'Institut de technologie de Canberra et les directions générales devraient :
 - améliorer la rapidité du recrutement en examinant les processus utilisés par leurs organismes pour repérer les éventuelles possibilités de gains d'efficacité;
 - veiller à ce que les raisons des retards dans les processus de recrutement soient clairement établies et consignées;
 - améliorer leurs processus de gestion des dossiers et de consignation de l'information sur le recrutement. [\(n° 8\)](#)
- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devait examiner et réviser le guide intitulé *Recruitment in the ACT Public Service* (le recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie) afin que

celui-ci reflète les pratiques et les exigences administratives en vigueur dans la fonction publique. [\(n° 8\)](#)

- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devrait concevoir un mécanisme ou un processus visant à diffuser l'information sur les initiatives concernant les pratiques exemplaires en matière de recrutement dans la fonction publique et encourager leur adoption et leur mise en œuvre, en tenant compte des enjeux pratiques, comme les exigences en effectifs et les conséquences en matière de coûts. [\(n° 8\)](#)
- Afin d'améliorer l'efficacité de son recrutement, la Police d'Australie-Occidentale devrait :
 - étudier des stratégies visant à augmenter son taux de candidature afin d'atteindre ses futurs objectifs de recrutement;
 - établir si les 22 attributs du policier sont encore les critères les plus pertinents pour sélectionner les policiers et s'il faut leur accorder à tous le même poids;
 - revoir ses stratégies de diversité et envisager d'utiliser des initiatives ayant réussi dans les polices d'autres lieux afin d'améliorer ses résultats dans ce domaine. [\(n°9\)](#)
- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation des recrues à l'école de police, la Police d'Australie-Occidentale devrait :
 - revoir sa manière de gérer les élèves ayant des résultats insatisfaisants, notamment son recours au processus de renvoi;
 - utiliser les données et renseignements actuellement collectés afin de créer des étalons aux fins de la comparaison des compétences;
 - envisager de mener des évaluations supplémentaires sur les recrues ayant du mal à acquérir les compétences essentielles afin d'avoir la certitude que toutes les recrues diplômées quittent l'école avec le niveau de compétence requis. [\(n°9\)](#)
- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation pendant la période probatoire, la Police d'Australie-Occidentale devrait revoir son application de la politique sur la fin de probation anticipée afin de respecter l'intention de cette politique. [\(n°9\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

La gestion des congés

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
12	Bureau du vérificateur général de Victoria (Australie)	La gestion des congés imprévus dans les services d'urgence	mars 2013
13	Bureau du vérificateur général du Queensland (Australie)	La gestion des absences imprévues des employés	juin 2012
14	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	Les congés de maladie	décembre 2010
15	Bureau du vérificateur général du pays de Galles	Le remplacement des enseignants absents	septembre 2013

Exemples d'objectifs d'audit

- Évaluer si les entités gèrent les congés imprévus de leurs employés avec efficacité et efficience. [\(n° 12\)](#)
- Évaluer si le secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud atteint le but fixé par le gouvernement en matière de congés de maladie et si les taux de congés de maladie sont en baisse. [\(n° 14\)](#)
- Établir si les dispositions concernant le remplacement des enseignants absents servent vraiment l'intérêt des élèves, des écoles et des contribuables. [\(n° 15\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Les entités supervisent et gèrent les congés imprévus avec rapidité et rigueur. [\(n° 12\)](#)

- Une priorité adéquate est accordée à la gestion des absences imprévues. [\(n° 13\)](#)
- Les entités du secteur public ont instauré des stratégies de gestion des congés de maladie. [\(n° 14\)](#)
- Des points de référence appropriés ont été établis et des buts ont été fixés. [\(n° 13\)](#)
- Les organismes centraux ont fourni des politiques, des guides et des mécanismes de soutien pour donner aux entités responsables les moyens de gérer efficacement les absences imprévues. [\(n° 13\)](#)
- Le Ministère possède des lignes directrices sur la gestion des congés de maladie pour les entités du secteur public. [\(n° 14\)](#)
- Les entités collectent et analysent des données complètes et exactes sur les congés et présentent un rapport à cet égard. [\(n° 12\)](#)
- Les données sur les absences imprévues sont analysées en vue de repérer les tendances récurrentes et les points critiques et aussi d'éclairer les décisions de gestion. [\(n° 13\)](#)
- Le Ministère surveille les congés de maladie du secteur public, y compris leur évolution dans le temps. [\(n° 14\)](#)
- Le secteur public a atteint le but fixé par le gouvernement en matière de congés de maladie et le taux de congés de maladie a baissé. [\(n° 14\)](#)
- Le Ministère veille à ce que les résultats sur les congés de maladie soient facilement accessibles aux entités du secteur public. [\(n° 14\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Interroger le personnel du Ministère chargé de ce qui suit :
 - les politiques centrales et les procédures relatives aux congés de maladie;
 - la surveillance et la préparation de rapports concernant les résultats sectoriels sur les congés de maladie. [\(n° 14\)](#)
- Interroger une sélection d'entités publiques à propos des obstacles et des initiatives visant à réduire les congés de maladie. [\(n° 14\)](#)
- Examiner les politiques centrales et les procédures visant à surveiller les congés de maladie. [\(n° 14\)](#)

- Analyser les données sur les congés de maladie, notamment leurs tendances selon l'entité, l'âge et la rémunération. [\(n° 14\)](#)
- Examiner un certain nombre d'autres rapports réalisés par d'autres organes d'audit et services d'inspections sur les absences des enseignants et les mesures de remplacement ainsi que les recherches menées auprès des enseignants suppléants. [\(n° 15\)](#)
- Examiner les données sur les dépenses dans l'éducation pour 2011-2012 pour les autorités locales du pays de Galles. Demander aux services des finances de l'éducation de communiquer les chiffres des dépenses de chaque autorité du pays de Galles pour les quatre exercices à partir de 2008-2009. [\(n° 15\)](#)
- Réaliser un sondage en ligne auprès des écoles sur les dépenses en personnel de remplacement, les attentes et l'appui au personnel suppléant et l'expérience de ce dernier. [\(n° 15\)](#)
- Se rendre dans 23 écoles à travers tout le pays de Galles. Parler aux professeurs principaux responsables du remplacement des enseignants et de la gestion des absences des enseignants. [\(n° 15\)](#)

Exemples de constatations

- La surveillance exercée par les cadres des deux entités est efficace et repose sur des données rigoureuses et concrètes qui aident les gestionnaires de première ligne à gérer et soutenir le personnel. Les deux entités connaissent les causes des congés imprévus et ont pris des mesures pour remédier au problème, ou sont en train de le faire. [\(n° 12\)](#)
- Les dirigeants du Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie connaissent les causes des congés personnels imprévus depuis des années, mais ils n'ont pas pris des mesures adéquates pour résoudre le problème. Les gestionnaires de première ligne ne rendent pas suffisamment de comptes concernant les congés imprévus et les données régulières sur les congés imprévus des pompiers sont insuffisantes pour les gestionnaires au niveau des casernes. [\(n° 12\)](#)
- Les coûts annuels directs des congés imprévus dans la fonction publique ont augmenté de 55 % entre 2006-2007 et 2010-2011. Sachant que d'après les estimations, les coûts indirects (p. ex. perte de productivité) sont jusqu'à trois fois supérieurs aux coûts directs, les absences imprévues pourraient coûter près de 2 G\$ par an. [\(n° 13\)](#)

- Le secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud n'a pas atteint le but fixé par le gouvernement, mais les congés de maladie ont baissé de 1,84 heure par personne et par an entre 2004-2005 et 2008-2009. [\(n° 14\)](#)
- Entre 2006-2007 et 2010-2011, le taux annuel d'absences imprévues par employé dans la fonction publique a augmenté de 9 %, passant d'une moyenne de 8,28 jours à 9,02 jours. Dans les années précédant cette période d'augmentation, ce taux avait régulièrement baissé. [\(n° 13\)](#)
- La Commission de la fonction publique publie tous les deux ans son rapport sur l'état de la fonction publique, le tout premier datant de novembre 2010. Ce rapport ne contient aucune description des incidences ou d'analyse expliquant l'évolution baissière des absences imprévues entre 2003-2004 et 2006-2007, ni leur évolution haussière entre 2006-2007 et 2010-2011. [\(n° 13\)](#)
- La Commission de la fonction publique n'a pas défini de point de référence sectoriel sur les niveaux d'absences imprévues. [\(n° 13\)](#)
- Le Ministère possède des lignes directrices pour aider les entités publiques à gérer les congés de maladie, notamment à traiter les absences inacceptables. Ces lignes directrices ne fixent aucun objectif général pour les congés de maladie, mais conseillent aux entités publiques de définir des buts et des points de référence appropriés pour leur lieu de travail. [\(n° 14\)](#)
- Les ministères n'analysent généralement pas de manière appropriée les données disponibles sur les absences imprévues afin de déceler des « points critiques » caractérisés par des taux très élevés d'absences imprévues. Ils ne cherchent pas non plus à connaître les causes de ces points critiques. [\(n° 13\)](#)
- Certes, le taux global d'absences imprévues reste dans les limites des conditions d'octroi, mais l'escalade importante des coûts et l'évolution haussière persistante rendent impérative la réduction des taux d'absences imprévues et donc des coûts. La plupart des ministères ne travaillent pas activement à cet impératif. Ils n'analysent pas les tendances récurrentes des absences pour repérer où et quand la direction doit intervenir. Par conséquent, peu de ministères gèrent efficacement les absences imprévues ou peuvent afficher une baisse du taux de celles-ci. [\(n° 13\)](#)
- Certaines stratégies adoptées par les entités publiques pour réduire le recours abusif aux congés de maladie ont permis d'économiser de l'argent public. D'après les données fournies par les forces de police de Nouvelle-Galles du Sud et l'Autorité des transports en commun de Nouvelle-Galles du Sud, l'équipe d'audit estime que ces deux entités ont économisé près de 20 M\$ sur une période de trois à cinq ans. [\(n° 14\)](#)

- Les dispositions concernant le remplacement des enseignants absents ne sont pas suffisamment bien gérées pour permettre aux élèves de poursuivre leur apprentissage ou pour optimiser l'utilisation des ressources. [\(n° 15\)](#)
- Les écoles et les autorités locales ne surveillent pas régulièrement et de manière adéquate les motifs d'absence des enseignants et ne comprennent donc pas toujours les causes des remplacements. Les écoles consignent les motifs d'absence de chaque enseignant. Cependant, peu d'écoles et d'autorités locales agrègent et utilisent ces données en vue de surveiller les motifs d'absence de manière à visualiser l'étendue des absences selon les motifs et de prendre des décisions éclairées sur les mesures qui permettraient de réduire l'absence des enseignants. [\(n° 15\)](#)
- Les coûts de remplacement peuvent varier considérablement, et les écoles et les autorités locales surveillent peu le rapport coût-efficacité de leurs dispositions en la matière. [\(n° 15\)](#)

Exemples de recommandations

- Le Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie devrait :
 - mieux gérer la performance des gestionnaires des pompiers et réduire les facteurs financiers qui dissuadent de gérer plus efficacement les congés personnels imprévus;
 - fournir aux commandants opérationnels ainsi qu'aux officiers et aux officiers supérieurs des casernes des renseignements régulièrement mis à jour sur les congés personnels imprévus des pompiers de leur équipe;
 - fournir une source de renseignements détaillés sur les politiques et procédures de gestion des congés personnels imprévus. [\(n° 12\)](#)
- La Commission de la fonction publique devrait inclure dans ses rapports publics :
 - les taux d'absentéisme et leur évolution pour tous les ministères;
 - les coûts annuels directs et les coûts annuels indirects estimés de l'absentéisme dans la fonction publique;
 - des comparaisons appropriées entre les taux d'absentéisme de la fonction publique et ceux d'autres gouvernements et secteurs d'activités. [\(n° 13\)](#)
- Tous les ministères devraient :
 - analyser leurs données sur les absences imprévues afin de repérer les tendances récurrentes et les « points critiques » nécessitant une intervention de la direction;
 - établir des critères qui déclencheront une intervention de la direction ainsi que des processus de surveillance et de présentation de rapports;
 - définir des points de référence pertinents et établir des buts visant des niveaux acceptables d'absences imprévues;

- mettre en œuvre des stratégies appropriées et des outils pratiques de gestion afin d'améliorer l'assiduité et d'atteindre des niveaux acceptables d'absences imprévues. [\(n° 13\)](#)
- D'ici septembre 2011, le Ministère devrait aider les entités du secteur public à gérer les congés de maladie en diffusant des pratiques exemplaires sur ce qui suit :
 - les stratégies qu'elles peuvent appliquer pour réduire les congés de maladie, comme des entrevues lors de la reprise du travail, des contacts téléphoniques pour s'informer sur la santé des employés absents et la gestion des cas pour les employés ayant des problèmes psychologiques;
 - l'analyse par les entités de l'évolution et des tendances en matière de congés de maladie (p. ex. congés de maladie par jour de semaine) afin de déceler les recours abusifs à ces congés;
 - la surveillance des congés de maladie au moyen d'autres indicateurs de ressources humaines comme l'ardeur au travail du personnel afin de savoir ce qui le motive à venir travailler. [\(n° 14\)](#)
- Le gouvernement devrait définir ou élaborer des modèles de politiques sur la gestion du remplacement des enseignants, et fournir ces documents aux écoles en guise de bonnes pratiques. [\(n° 15\)](#)
- Les autorités locales devraient collecter et analyser les données sur les absences pour toutes les écoles de leur secteur et diffuser les renseignements qui permettraient aux écoles de comparer leurs niveaux d'absences avec ceux d'autres écoles de leur autorité locale ou de leur catégorie scolaire. [\(n° 15\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

La gestion des heures supplémentaires

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
16	Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	La gestion des heures supplémentaires - RailCorp	juin 2012

Exemples d'objectifs d'audit

Établir si RailCorp gère efficacement les heures supplémentaires de ses employés. Plus précisément: le recours aux heures supplémentaires est-il justifié et adéquatement contrôlé? [\(n° 16\)](#)

Exemples de critères d'audit

- L'organisme public gère activement les heures supplémentaires.
- Des renseignements suffisants et exacts contribuent à gérer les heures supplémentaires.
- L'organisme public a instauré avec succès des initiatives visant à mieux gérer les heures supplémentaires. [\(n° 16\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Mener des entrevues avec le personnel de l'entité et les parties prenantes.
- Examiner les documents pertinents sur la gestion et l'exécution des heures supplémentaires.
- Analyser les renseignements sur la performance collectés en regard des critères.
- Consulter les entités auditées sur les résultats des analyses et les rapports subséquents. [\(n° 16\)](#)

Exemples de constatations

- Une meilleure reddition de comptes sur les heures supplémentaires et certaines réformes montrent que RailCorp gère plus activement les heures supplémentaires, mais ses efforts n'ont connus qu'un succès limité jusqu'à présent. Pour utiliser plus efficacement les heures supplémentaires, RailCorp doit établir des niveaux acceptables à des fins opérationnelles et redéfinir les

but en matière d'heures supplémentaires, notamment au niveau des divisions. Il faut instaurer une meilleure reddition de comptes à l'égard de ces buts liés aux principaux facteurs des heures supplémentaires afin d'améliorer le contrôle de ces heures. [\(n° 16\)](#)

- RailCorp a amélioré ses analyses et ses rapports sur les heures supplémentaires, ce qui a aidé la direction à se concentrer sur le contrôle de ces heures, en particulier à réduire les heures accumulées par les employés effectuant un très grand nombre d'heures supplémentaires. Cependant, les renseignements et les analyses n'ont pas été suffisants pour soutenir efficacement une réforme continue. Ces trois dernières années, le coût des heures supplémentaires a augmenté à un taux de 3,9 %, qui correspond aux hausses prévues dans la convention. Les coûts connexes des primes et des indemnités restent élevés. S'il est parfois nécessaire de recourir aux heures supplémentaires pour assurer les services quotidiens avec un minimum d'interruption et un maximum de fiabilité, RailCorp n'a pas encore établi les niveaux efficaces d'heures supplémentaires. [\(n° 16\)](#)
- Les réformes ont réduit les heures supplémentaires, mais ont eu une portée limitée jusqu'à présent. Une réduction importante des heures supplémentaires a été obtenue grâce aux réformes concernant le personnel des gares. En 2010-2011, elle s'est chiffrée à 10 M\$. Cependant, des augmentations dans d'autres postes ont neutralisé les économies générées par les réformes. Ces augmentations concernaient les équipes de train (chauffeur et accompagnateur) ainsi que les activités de maintenance et de renouvellement des infrastructures. Actuellement, RailCorp étudie d'autres possibilités de faire des économies qui pourraient réduire les heures supplémentaires pour ces postes. [\(n° 16\)](#)

Exemples de recommandations

RailCorp devrait :

- fixer des niveaux acceptables d'heures supplémentaires à des fins opérationnelles (d'ici le 31 décembre 2012);
- étudier en détail l'incidence des hauts niveaux de congés de maladie et de postes vacants sur les heures supplémentaires, et faire un rapport à cet égard (d'ici le 31 décembre 2012);
- revoir ses buts actuels en matière d'heures supplémentaires et en élaborer d'autres ciblant le coût de ces heures pour l'ensemble des divisions dans le cadre de réformes plus vastes (d'ici le 31 décembre 2012);
- s'attacher à atteindre les niveaux de référence internationaux en ce qui concerne les équipes de train à des fins d'amélioration de l'efficacité et de

réduction des heures supplémentaires. Il faudrait aussi une meilleure adéquation des journées de travail et des tableaux de service afin de répondre à la demande;

- préparer un plan visant à accélérer la révision des pratiques de travail dans les divisions de la maintenance et du renouvellement des infrastructures, comme cela a été fait pour les initiatives concernant le matériel roulant, afin de créer plus de flexibilité et d'améliorer la productivité (d'ici le 31 décembre 2012);
- profiter de la révision des pratiques sur les heures supplémentaires pour préparer un plan prévoyant des primes et des indemnités d'égale importance pour travailler en dehors des heures normales (d'ici le 31 décembre 2012);
- améliorer les rapports afin de surveiller l'atteinte des buts en matière d'heures supplémentaires dans l'ensemble des divisions (d'ici le 31 décembre 2012). [\(n° 16\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

Les initiatives pangouvernementales en matière de gestion des ressources humaines

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
17	Bureau du vérificateur général du Canada	La modernisation de la gestion des ressources humaines	avril 2010

Exemples d'objectifs d'audit

- La vérification avait pour objectifs de déterminer si :
 - les organismes directeurs et les ministères choisis aux fins de la vérification avaient mis en œuvre les nouvelles exigences de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, notamment en ce qui concerne les rapports;
 - l'objectif et les conditions de l'examen législatif avaient été établis;
 - les nouveaux rôles et responsabilités avaient été exercés. ([#17](#))

Exemples de critères d'audit

- Les organismes directeurs et les entités choisies se sont conformés aux nouvelles exigences de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*.
- Les organismes directeurs ont présenté des rapports, conformément aux exigences de la *LMFP*.
- Les organismes directeurs disposent de systèmes de mesure du rendement pour faire état des progrès réalisés dans la modernisation de la gestion des ressources humaines.
- L'objectif et les conditions de l'examen législatif ont été établis.
- Les organismes directeurs se préparaient à l'examen législatif.
- Les rôles et les responsabilités révisés en matière de gestion des ressources humaines, qui découlent de la *LMFP*, ont été mis en œuvre.
- Les rôles et les responsabilités du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et les nouvelles responsabilités confiées aux administrateurs généraux ont été définis et communiqués. ([#17](#))

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Les travaux d'audit ont consisté à examiner la documentation et à tenir des entrevues dans les six organisations directement investies de responsabilités en vertu de la *LMFP*. ([#17](#))
- L'équipe d'audit a rencontré des représentants de six entités et tenu des entrevues structurées avec certains administrateurs généraux. ([#17](#))

- L'étendue de l'audit a été élargie pour inclure des entrevues et l'examen de documents d'autres intervenants de l'administration publique fédérale, tels que comme les agents négociateurs, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, le Conseil des ressources humaines et les conseils fédéraux régionaux. (#17)
- Toutes les entités assujetties à l'audit ont certifié l'exactitude de l'information qu'elles ont fournie. (#17)

Exemples de constatations

- Les exigences clés de la LMFP ont été mises en œuvre. Les changements apportés visent à rendre le système de dotation de la fonction publique et la gestion des recours plus souples. De même, des mesures ont été mises en place pour favoriser des relations de travail harmonieuses et faciliter le règlement des différends de manière plus informelle. (#17)
- L'application de certains aspects de la LMFP a posé des difficultés, notamment l'utilisation de certains des nouveaux outils et mécanismes qu'elle prévoyait. (#17)
- Les diverses entités obligées de faire rapport au Parlement sur la gestion des ressources humaines ont généralement respecté les exigences. Les rapports contiennent de l'information sur le processus de mise en œuvre et sur certaines activités. Cependant, malgré l'engagement pris à cet égard en 2005 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'ancienne Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, les rapports ne fournissent qu'une partie de l'information concernant les résultats obtenus. (#17)
- La législation prévoit un examen législatif de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Le ministre responsable de cet examen a été nommé et une équipe a été mise sur pied en vue de cet examen. Les préparatifs en vue de l'examen avancent. Toutefois, la capacité de l'équipe de fournir de l'information significative pour étayer son examen et informer le Parlement pourrait être limitée par l'insuffisance des données sur la mesure dans laquelle les résultats que devaient en produire les lois ont été atteints. (#17)

Exemples de recommandations

- Pour mieux faire rapport au Parlement et appuyer l'examen législatif, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait veiller à informer plus rapidement le Parlement et à indiquer si les changements effectués en matière de gestion des ressources humaines ont eu les résultats visés par la législation. (#17)

- L'équipe chargée de l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* devrait veiller à ce que l'information fournie pour appuyer l'examen législatif permette au président du Conseil du Trésor, dans son rapport, d'informer de manière significative le Parlement sur la mesure dans laquelle les attentes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ont été satisfaites et de proposer les changements éventuels, y compris des améliorations. ([#17](#))

[Retour à la table des matières](#)

ANNEXE 2

RÉSUMÉS DES AUDITS

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Ressources humaines dans le domaine de la santé

Date de publication : décembre 2013

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Lien vers le rapport complet :

http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr13/302fr13.pdf

Entité(s) auditée(s)

- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
- Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario

Étendue et objectif(s) de l'audit

Déterminer si le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec l'Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario, a mis en place des procédures et systèmes adéquats pour :

- vérifier le nombre, la composition et la répartition des professionnels qualifiés des soins de santé en Ontario et déterminer s'ils aideront à répondre aux besoins actuels et futurs des Ontariens;
- faire en sorte que les initiatives de la stratégie soient mises en œuvre conformément aux exigences réglementaires établies, aux directives et politiques applicables et aux ententes;
- mesurer périodiquement les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de la stratégie et en rendre compte.

Critère(s) d'audit

- Non accessibles au public.

Principale(s) constatation(s)

- L'Ontario a vu des augmentations globales de 18 % du nombre de médecins entre 2005 et 2012 et de 10 % chez les infirmières et infirmiers entre 2006 et 2012. Bien que les initiatives aient permis d'accroître le nombre d'inscriptions et de postes de formation au niveau postdoctoral et d'attirer un plus grand nombre de médecins et d'infirmières et infirmiers en provenance d'autres administrations, l'Ontario n'a pas atteint son objectif de se doter de médecins dont le nombre, la composition et la répartition répondront aux futurs besoins en soins de santé de la population de toute la province.

- De nombreux spécialistes formés en Ontario ne restent pas en Ontario et vont exercer leur profession ailleurs. Les statistiques sur le maintien en poste montrent qu'en moyenne, 33 % des diplômés en chirurgie spécialisée financés par l'Ontario ont quitté la province chaque année entre 2005 et 2011. Le manque d'emplois à temps plein pour les résidents diplômés dans certaines spécialités chirurgicales pourrait amener d'autres médecins à quitter la province, malgré les longues périodes d'attente pour ces services.
- Afin d'améliorer l'accès aux soins, l'Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario offre des services de suppléance temporaires pour les médecins dans les collectivités admissibles de la province. Cependant, les programmes de suppléance des postes vacants qui étaient censés être des mesures à court terme sont restés en vigueur pendant de longues périodes.
- Sur quatre exercices, 309 millions de dollars devaient servir à recruter 9 000 nouveaux membres du personnel infirmier. Le Ministère n'a pas pu atteindre cet objectif avant la fin de la période de quatre ans, mais il a accru le personnel infirmier de plus de 7 300 membres et devrait atteindre son objectif dans un délai de cinq ans.
- Le modèle prévisionnel des besoins en personnel médical élaboré en partenariat avec l'Ontario Medical Association est utile, mais son utilité est mitigée par la fiabilité et la disponibilité limitées des données. Ces lacunes rendent difficiles la planification du nombre, de la composition et de la répartition optimales des médecins ainsi que la détermination du financement, de la formation et du déploiement appropriés.

Quelques recommandations d'audit

- Pour mieux répondre aux besoins en soins de santé des Ontariens, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec l'Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario, doit :
 - comparer la composition et la répartition existantes des médecins à travers la province aux besoins des patients et envisager les mesures à prendre pour réduire les lacunes en matière de services;
 - continuer de travailler avec les écoles de médecine et les associations à encourager un plus grand nombre d'étudiants en médecine à choisir des domaines d'étude et à exercer dans des régions où il existe une demande;
 - déterminer dans quelle mesure ses différentes initiatives touchant les médecins aident à répondre aux besoins en soins de santé des régions insuffisamment desservies.
- Pour offrir un niveau approprié de services de soins infirmiers et améliorer ainsi l'accès aux soins à l'échelle du secteur des soins de santé, le ministère

de la Santé et des Soins de longue durée doit :

- surveiller les tendances en matière d'emploi en soins infirmiers et évaluer les résultats de ses initiatives touchant le personnel infirmier dans la transition des diplômés en sciences infirmières à un emploi permanent à temps plein;
 - déterminer les raisons de la baisse des taux de participation des diplômés à son programme Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers et prendre des mesures pour améliorer l'efficacité du programme, notamment en encourageant la participation au programme dans tous les secteurs.
- Pour produire des prévisions raisonnables et fiables des besoins en personnel médical et infirmier et améliorer la planification des ressources humaines dans le domaine de la santé, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit évaluer les tendances en matière d'emploi, l'offre et les besoins prévus en services de soins de santé, ainsi que les effectifs requis pour répondre à ces besoins de manière rentable.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Ressources humaines d'Ontario Power Generation

Date de publication : décembre 2013

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Lien vers le rapport complet :

www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr12/302fr12.pdf

Entité(s) auditée(s)

- Ontario Power Generation

Étendue et objectif(s) de l'audit

Déterminer si Ontario Power Generation (OPG) a mis en place des procédures et des systèmes adéquats pour :

- s'assurer que ses ressources humaines sont recrutées et gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et conformément aux politiques applicables, aux exigences législatives, aux ententes contractuelles et aux saines pratiques commerciales;
- mesurer ses résultats à cet égard et en rendre compte.

Critère(s) d'audit

- Non accessibles au public.

Principale(s) constatation(s)

- OPG a lancé un projet de transformation des activités en 2010. Ce projet avait pour but de réduire les niveaux de dotation de 2 000 employés, par attrition, d'ici à 2015. Entre janvier 2011 et avril 2013, OPG a réduit son personnel d'environ 1 200 employés. OPG prévoit d'atteindre son objectif d'ici la fin de 2015 et de réduire de près de 50 % d'ici 2025 le nombre d'employés dont elle a besoin pour exercer ses activités. L'équipe d'audit croit toutefois qu'OPG continuera de faire face à d'importants défis qui rendront difficiles les ajustements nécessaires.
- Les niveaux généraux de dotation d'OPG ont baissé de 8,5 % (passant d'environ 12 100 en 2005 à 11 100 en 2012), mais le nombre de cadres et de hauts dirigeants (directeurs, vice-présidents et niveaux supérieurs) a augmenté de 58 % (passant de 152 en 2005 à 238 en 2012). De nombreux répondants au sondage mettaient en doute le bien-fondé de la décision de réduire les niveaux généraux de dotation tout en créant une administration surchargée dans ses échelons supérieurs.

- OPG réduit les niveaux de dotation dans ses centrales nucléaires depuis 2011. Même après les compressions, un des secteurs les plus touchés par la surcharge d'effectifs en 2013 – les services d'entretien des installations, de conciergerie et de garde – dépassait encore de 170 % (ou 187 employés) le niveau repère de l'industrie selon les données d'autres exploitants de centrales nucléaires en Amérique du Nord. Certaines fonctions opérationnelles restaient en sous-effectif, tandis que l'excédent de personnel des fonctions de soutien connexes demeurait considérable.
- En 2012, OPG a engagé un consultant pour qu'il mène une étude comparative sur la rémunération. Le consultant a conclu que le salaire de base, la rémunération en espèces et les prestations de retraite pour une grande partie du personnel étaient excessifs par rapport aux données du marché. D'après l'audit, la rémunération totale était beaucoup plus élevée à OPG que dans la fonction publique de l'Ontario pour des postes comparables et beaucoup de cadres supérieurs d'OPG gagnaient plus que la plupart des sous-ministres.
- En 2012, les coûts des heures supplémentaires d'OPG totalisaient environ 148 millions de dollars. Bien qu'il ait un peu baissé ces dernières années, le nombre d'employés d'OPG qui gagnent plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires a doublé depuis 2003, passant d'environ 260 à 520 en 2012. De nombreux répondants au sondage avaient l'impression qu'une mauvaise planification des horaires de travail avait inutilement donné lieu à des heures supplémentaires.

Quelques recommandations d'audit

- Pour s'assurer que ses niveaux de dotation sont raisonnables et qu'elle a placé les bonnes personnes dans les bons postes afin de répondre à ses besoins opérationnels, Ontario Power Generation doit :
 - évaluer et aligner la taille du groupe des cadres et des hauts dirigeants sur ses niveaux globaux de dotation;
 - corriger les déséquilibres entre les secteurs en sureffectif et les secteurs en sous-effectif dans ses activités nucléaires;
 - examiner et surveiller la conformité à ses processus de recrutement et d'habilitation de sécurité.
- Pour s'assurer que ses employés touchent une rémunération appropriée et raisonnable de manière équitable et transparente, Ontario Power Generation doit examiner les niveaux de rémunération et les avantages sociaux, y compris les pensions, pour s'assurer qu'ils sont raisonnables par rapport à d'autres organismes semblables et du secteur parapublic et que les paiements sont conformes à la politique, adéquatement justifiés et clairement documentés.

- Pour s'assurer que ses ressources non permanentes et contractuelles sont utilisées de façon rentable, Ontario Power Generation doit améliorer ses processus de planification de la relève, de conservation du savoir et de transfert des connaissances afin de réduire au minimum la nécessité de réengager des employés retraités pour de longues périodes.
- Pour s'assurer que les heures supplémentaires et leurs coûts sont réduits au minimum et surveillés, Ontario Power Generation doit réduire les coûts des heures supplémentaires associées aux arrêts en planifiant les arrêts et les horaires du personnel de façon plus avantageuse sur le plan des coûts.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'Autorité régionale de la santé Sunrise

Date de publication : juin 2010

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan

Lien vers le rapport complet :

https://auditor.sk.ca/pub/publications/public_reports/2010/Volume_1/2010v1_1_2_SunriseRHA.pdf (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Autorité régionale de la santé Sunrise

Étendue et objectif(s) de l'audit

Établir si, à compter du 15 mars 2010, l'Autorité régionale de la santé Sunrise possédait des processus adéquats pour planifier l'emploi du temps du personnel infirmier requis en vue de fournir les soins aux patients dans ses établissements de soins de santé, y compris pour gérer les coûts en personnel pour les heures supplémentaires.

Critère(s) d'audit

L'équipe d'audit a cherché à établir si l'Autorité régionale de la santé Sunrise faisait ce qui suit :

- clarifier ses attentes en matière de travail à l'égard du personnel infirmier;
- communiquer ses attentes au personnel du bureau de planification de l'emploi du temps, au personnel infirmier et aux gestionnaires;
- former les gestionnaires au suivi des coûts en personnel;
- planifier l'emploi du temps du personnel infirmier de manière à répondre aux besoins en personnel prévus;
- établir des processus pour gérer les imprévus (p.ex. absentéisme, augmentation de la charge de patients ou de l'acuité de leurs besoins);
- planifier équitablement les horaires de travail du personnel infirmier (p. ex. avec objectivité, en temps voulu, en recourant aux congés compensatoires);
- collecter des renseignements précis sur les coûts en personnel infirmier;

- comparer les coûts prévus et réels en personnel et relever les caractéristiques communes et les causes lorsque ces coûts sont excessifs;
- consulter les parties prenantes (p. ex., le personnel, les syndicats, les associations professionnelles) afin d'éviter autant que possible que les coûts en personnel soient excessifs;
- utiliser des stratégies de prévention pour éliminer les causes des coûts excessifs en personnel;
- prendre des mesures concernant les coûts excessifs en personnel.

Principale(s) constatation(s)

- L'Autorité régionale de la santé Sunrise possède des processus adéquats pour planifier l'emploi du temps du personnel infirmier requis en vue de fournir les soins aux patients dans ses établissements de soins de santé, y compris pour gérer les coûts en personnel pour les heures supplémentaires, mais pas pour examiner et approuver les feuilles de temps du personnel infirmier, déceler les causes des coûts en heures supplémentaires et mettre en œuvre des stratégies pour réduire ces coûts.
- L'Autorité régionale de la santé Sunrise utilise les feuilles de temps quotidiennes pour vérifier l'assiduité de son personnel et pour le processus de la paie. Cependant, 30 % des feuilles de temps examinées ne contenaient pas l'approbation appropriée. L'absence de cette approbation augmente le risque d'erreurs dans la paie et d'heures supplémentaires non autorisées.
- L'Autorité régionale de la santé Sunrise surveille les heures supplémentaires et les congés de maladie établissement par établissement. Les services d'un établissement analysent leurs propres coûts en personnel à l'aide des rapports financiers mensuels. Cependant, ces rapports n'expliquent pas toujours les écarts entre les coûts réels et prévus en personnel.
- Le système de paie permet de recenser et consigner les coûts des heures supplémentaires par cause (p. ex. remplacements en cas de congé de maladie, charge de travail, etc.). Selon un rapport, la principale cause des heures supplémentaires est la pression associée à la charge de travail, suivie du remplacement dû à un congé de maladie, etc. Cependant, la haute direction ne reçoit pas ce genre de renseignements, alors que leur examen pourrait l'aider à trouver la meilleure solution pour maîtriser les coûts des heures supplémentaires.

Recommandations d'audit

- L'Autorité régionale de la santé Sunrise devrait :

- veiller à ce que les gestionnaires de ses services infirmiers ou d'autres membres du personnel autorisé se conforment aux politiques établies pour examiner et approuver les feuilles de temps du personnel infirmier;
- cerner les causes des coûts des heures supplémentaires du personnel infirmier et présenter régulièrement au conseil d'administration un rapport à cet égard;
- appliquer les stratégies établies afin d'éliminer les causes des coûts des heures supplémentaires du personnel infirmier et remettre régulièrement des rapports d'étape au conseil d'administration.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Capacité en matière de ressources humaines – Gouvernement du Nunavut

Date de publication : mars 2010

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du Canada

Lien vers le rapport complet :

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/nun_201003_f_33568.pdf

Entités auditées

- Ministère des Ressources humaines
- Ministère des Services communautaires et gouvernementaux
- Ministère de l'Éducation
- Ministère de l'Environnement
- Ministère des Finances

Objectif de l'audit

- Déterminer si le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés ont géré leurs besoins en ressources humaines de façon appropriée, notamment en vue d'atteindre une fonction publique représentative.

Critères d'audit

- Le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés recueillent et analysent l'information appropriée concernant leur effectif actuel et futur et les écarts dans leur capacité en ressources humaines.
- Dans la documentation de planification à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, les ministères identifient de façon appropriée comment ils tiendront compte de la question de la capacité actuelle et future des ressources humaines et de la question de la main-d'œuvre représentative.
- Les politiques de dotation du ministère des Ressources humaines sont adaptées aux besoins en ressources humaines des ministères sélectionnés, y compris l'emploi des Inuits.
- Le ministère des Ressources humaines et les ministères sélectionnés possèdent des pratiques de dotation appropriées pour combler les manques dans l'effectif, y compris l'emploi des Inuits.

- Le ministère des Ressources humaines et les ministères choisis ont prévu et affecté les ressources de façon appropriée pour assurer le perfectionnement et la formation des bénéficiaires afin d'obtenir un effectif représentatif.

Constatations principales

- À l'exception du ministère de l'Éducation pour les postes d'enseignants, les ministères visés par la vérification n'avaient pas recueilli ou n'avaient pas analysé l'information qui leur permettrait d'établir un profil des qualifications et des compétences que possède leur effectif actuel. Ils n'ont pas non plus d'information sur le nombre de personnes qu'il leur faut pour exécuter leurs programmes et leurs services et atteindre leurs objectifs, ni sur les qualifications et les compétences que ces personnes devraient posséder. Faute d'avoir cette information, ils ne sont pas en mesure d'élaborer des plans pour combler les écarts à court, à moyen et à long termes.
- La plupart des postes comblés chaque année le sont grâce à des concours externes, à l'issue d'un processus qui dure en moyenne 318 jours. Cependant, plus de la moitié de cette période s'écoule avant que le ministère qui embauche ne demande au ministère des Ressources humaines d'intervenir. Au cours d'une période de deux ans, près de la moitié des concours lancés n'ont pas permis de recruter un candidat qualifié. Les raisons de cet insuccès n'ont pas été analysées. Les ministères ont aussi recruté des employés temporaires pour pourvoir des postes permanents. Si la solution règle le problème à court terme, elle augmente cependant la charge de travail de dotation et l'incertitude dans l'avenir.
- Compte tenu de l'objectif du gouvernement de constituer une fonction publique représentative, les ministères visés par la vérification ont mis de l'avant des initiatives, par exemple des formations et des programmes de perfectionnement, pour augmenter la représentativité de leur effectif. Cependant, ces initiatives n'ont pas permis d'atteindre l'objectif intermédiaire de 2010. De plus, il est clair que la représentativité ne sera pas atteinte dans toutes les catégories professionnelles d'ici 2020.

Quelques recommandations d'audit

- Le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait :
 - déterminer les compétences et autres qualifications clés dont les ministères ont besoin à court, à moyen et à long termes;
 - dresser la liste des compétences et autres qualifications que possède la main-d'œuvre actuelle;
 - établir l'importance des écarts existants, tant à l'échelle des ministères que du gouvernement, en déterminant le nombre d'employés ainsi que

- les compétences et les aptitudes particulières qui seraient nécessaires à court, à moyen et à long termes;
 - définir les facteurs sous-jacents qui empêchent les ministères de combler les écarts liés à la capacité et analyser dans quelle mesure ces facteurs constituent des problèmes chroniques;
 - déterminer les causes sous-jacentes des écarts communs à l'ensemble des ministères quant aux compétences et aux autres qualifications.
- Lorsqu'il existe des pénuries prolongées touchant certaines compétences et qualifications particulières dans les ministères, le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait élaborer et appliquer des stratégies pour combler les écarts à court, à moyen et à long termes.
- En collaboration avec les ministères sélectionnés, le ministère des Ressources humaines devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour chaque catégorie professionnelle où l'on n'a pas encore atteint l'objectif en matière de représentativité. Les stratégies devraient tenir compte des facteurs suivants :
 - le bassin de bénéficiaires qui ont les compétences et l'expérience demandées;
 - le temps nécessaire pour l'acquisition des compétences et des niveaux de scolarité par les bénéficiaires;
 - le taux d'obtention de diplômes d'études secondaires et postsecondaires chez les bénéficiaires;
 - la demande de bénéficiaires qualifiés de la part d'autres employeurs.
- En collaboration avec les autres ministères sélectionnés, le ministère des Ressources humaines devrait :
 - analyser ses processus de dotation internes pour trouver des façons de réduire le temps nécessaire à la dotation d'un poste;
 - cerner des secteurs communs à tous les ministères où il serait possible d'améliorer la rapidité du processus de dotation;
 - mettre en œuvre les changements nécessaires.
- Le ministère des Ressources humaines devrait établir une norme de service pour chaque étape du processus de concours qui n'en a pas.
- Le ministère des Ressources humaines, en collaboration avec les autres ministères sélectionnés, devrait mettre au point des méthodes afin de réduire l'utilisation de pratiques de dotation temporaire pour des postes permanents. Il devrait en outre examiner les politiques de dotation existantes et déterminer s'il est nécessaire d'en élaborer d'autres.

- Dans les cas où les taux de participation et de réussite des programmes de formation sont faibles, les ministères sélectionnés devraient :
 - analyser les raisons qui expliquent ces faibles taux, en consultation avec les intervenants clés et les participants;
 - identifier les changements nécessaires pour augmenter les taux de participation et de réussite;
 - mettre en œuvre les changements;
 - surveiller les taux de participation et de réussite pour déterminer s'il y a amélioration ou non.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La gestion des volontaires dans les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud

Date de publication : avril 2014

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)

Lien vers le rapport complet :

www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/328/01_SES_Management_of_Volunteers_Full_Report.pdf.aspx?Embed=Y (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud

Étendue et objectif(s) de l'audit

Établir si les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud disposent d'un effectif viable de volontaires et d'une stratégie efficace pour recruter, conserver et former ceux-ci (« viable » signifie un effectif fiable, renouvelable, réactif et suffisant pour répondre à la demande prévue).

Critère(s) d'audit

- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud disposent de l'effectif nécessaire pour se préparer aux urgences et aux catastrophes et pour y faire face.
- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud possèdent un cadre efficace et efficient pour gérer les volontaires de leur effectif.

Principale(s) constatation(s)

- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ne sont pas certains d'avoir suffisamment de volontaires pour répondre aux futurs besoins. Ils n'ont pas de stratégie pour établir leurs besoins en matière de volontaires et trouver une manière efficiente et efficace de les recruter, conserver et former.
- Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ont traité plus de 25 000 incidents par an en recourant à leurs propres volontaires ainsi qu'à l'aide d'autres services d'urgence. Ce niveau de réaction opérationnelle et de coordination est une belle réalisation, mais il pourrait ne pas être pérenne. Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ne peuvent pas quantifier la mesure dans laquelle ils comptent sur les autres services quand ils manquent

de volontaires. Ils déploient aussi du personnel administratif et des cadres pour faire face aux urgences, au détriment de la continuité de leurs activités.

- Les régions couvertes par les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud ont récemment procédé à une nouvelle planification de leurs capacités afin d'estimer le nombre de volontaires nécessaire pour faire face aux menaces qui pèsent sur chaque localité. Les premiers résultats montrent des écarts importants entre les besoins de certaines régions et ce qu'elles ont. Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud doivent encore établir la manière dont ils tiendront compte de ces plans régionaux dans leur plan d'effectifs global afin d'éclairer les priorités en matière de recrutement et de formation.
- Le nombre de volontaires actifs a diminué ces dernières années. Ainsi, 26 % des volontaires partent chaque année, et beaucoup le font presque aussitôt après leur arrivée. Le taux de roulement élevé exerce des contraintes supplémentaires sur les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud et leurs volontaires et n'apporte pas grand-chose de positif. Il s'agit d'un problème majeur que les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud n'ont pas traité efficacement et qui est révélateur de difficultés tant au niveau du recrutement que de la conservation des volontaires.
- Le leadership, la reconnaissance des contributions de chacun, la communication et la formation sont les enjeux les plus importants sur lesquels les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud doivent se pencher pour améliorer la gestion des volontaires et réduire le taux de roulement.

Quelques recommandations d'audit

Les services d'urgence de Nouvelle-Galles du Sud devraient établir des priorités claires, intégrer leurs initiatives et améliorer la surveillance afin de mieux gérer et soutenir leurs volontaires. Pour ce faire, ils devraient :

- d'ici décembre 2014, améliorer l'analyse des renseignements sur la gestion des volontaires et les rapports à cet égard, y compris :
 - le nombre de volontaires, leurs contributions, leurs compétences, leur profil, leur disponibilité et leur taux de roulement;
 - les raisons de l'arrivée et du départ des volontaires;
 - les lacunes dans la qualité et l'exhaustivité des données.
- d'ici décembre 2014, préparer un plan d'effectifs afin de diriger les ressources disponibles pour le recrutement et la conservation des volontaires vers les régions qui en ont le plus besoin. Ce plan devrait reposer sur des plans de capacités dans lesquels les régions évaluent de façon cohérente :
 - le nombre de volontaires qu'elles ont et celui dont elles ont besoin;

- les lacunes et les risques relatifs au nombre de volontaires, à leurs compétences et à leur formation.
- d'ici avril 2015, mettre à jour leurs ressources et leurs lignes directrices sur le recrutement et aider les sections locales à mieux cibler leur recrutement;
- d'ici avril 2015, développer des stratégies et des ressources pour améliorer la conservation des volontaires, y compris ce qui suit :
 - orientation et perfectionnement des leaders;
 - « bilan de santé » des sections locales afin de repérer les domaines à améliorer et de prendre les mesures requises;
 - cheminement permettant aux volontaires d'assumer plus de responsabilités;
 - consultation et communication;
 - reconnaissance des contributions des volontaires et de leurs employeurs.
- d'ici avril 2015, concevoir une stratégie de formation recensant les priorités de formation des volontaires et prévoyant un examen continu afin de s'assurer de sa fiabilité opérationnelle, de la souplesse de sa mise en œuvre et de son évaluation.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les effectifs du secteur public en Écosse

Date de publication : novembre 2013

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général d'Écosse

Lien vers le rapport complet :

www.audit-scotland.gov.uk/docs/central/2013/nr_131128_public_sector_workforce.pdf

(en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- National Health Service (organisme responsable du système national de santé)
- Conseils locaux
- Entités du gouvernement central

Étendue et objectif(s) de l'audit

Évaluer si les entités publiques gèrent efficacement les changements touchant leurs effectifs.

L'audit visait plus précisément à établir ce qui suit :

- Comment la taille et la structure des effectifs du secteur public vont-elles évoluer entre avril 2009 et mars 2015?
- Quels ont été les coûts et les avantages financiers des changements touchant les effectifs du secteur public et ces changements pourraient-ils conduire à des réductions des coûts à long terme?
- Les méthodes de planification des effectifs utilisées par les entités publiques sont-elles conformes aux bonnes pratiques et prévoient-elles une évaluation des compétences et de la capacité pour veiller à ce que les effectifs puissent répondre aux futurs besoins?

Critère(s) d'audit

- Non accessibles au public.

Principale(s) constatation(s)

- Entre 2009-2010 et 2011-2012, les dépenses en personnel ont diminué d'un milliard de livres (8 %), pour passer à 12,7 G£. Certains employés transférés vers des entités indépendantes et d'autres entités n'appartenant pas au secteur public restent indirectement rémunérés par des fonds publics.
- Chacune des neuf entités visitées par les auditeurs (ci-après « entités

visitées ») prévoyait, au niveau de chaque service, le moment de modifier ses effectifs. Les entités du National Health Service préparaient elles aussi des plans panorganisationnels uniques rassemblant leurs plans d'effectifs au niveau de chaque service.

- Huit entités visitées ont utilisé un mécanisme de départ anticipé, mais aucune n'a complètement testé ce mécanisme avant d'y recourir. Les entités visitées ne collectaient pas systématiquement des données sur les coûts et les économies générés par leurs programmes de changement des effectifs.
- Les finances du secteur public seront sous pression dans un avenir assez proche, mais cette pression variera selon les secteurs. Seulement 58 des 80 entités publiques interrogées ont pu prédire le nombre de membres qui composeront leur effectif et les coûts connexes pour 2014-2015.
- Compte tenu des difficultés qui se profilent, les entités publiques devront apporter d'autres modifications à leurs effectifs. Sans réformer leurs services, elles ne pourront pas réaliser les économies requises. Les entités publiques doivent envisager d'autres manières de fournir leurs services, par exemple en établissant un ordre de priorité entre ces services, en les refondant et en recourant davantage à la collaboration et au travail commun.

Recommandations d'audit

- Le gouvernement et la Convention of Scottish Local Authorities (l'association nationale regroupant les conseils locaux d'Écosse) devraient :
 - collaborer avec les entités publiques afin d'améliorer la cohérence et l'accessibilité des données collectées sur l'emploi dans le secteur public et sur les coûts en personnel;
 - fournir une orientation stratégique sur la manière dont les entités peuvent refondre leurs services et mieux œuvrer ensemble pour planifier et fournir conjointement leurs services;
 - améliorer la planification stratégique des effectifs du secteur public afin de recenser les futurs besoins en matière de compétences, les lacunes à cet égard, ainsi que les difficultés dans l'ensemble du secteur public et tenir compte des renseignements recueillis aux fins de la planification.
- Si ce n'est pas déjà fait, les conseils locaux, le National Health Service, le gouvernement écossais et les entités du gouvernement central devraient :
 - préparer et utiliser des plans d'effectifs panorganisationnels, éclairés par une série de plans visant un département ou un service qui sont cohérents par leur structure et leur contenu. Les hauts responsables, les

différents conseils ou les élus devraient passer ces plans au crible et en assurer le suivi;

- évaluer l'incidence des différentes modalités sur les coûts probables et sur l'adoption des mécanismes avant de mettre ceux-ci en place;
- collecter des renseignements sur les coûts et sur les économies nettes générés par leurs programmes d'effectifs et présenter ces détails aux conseils et aux élus;
- prévoir le nombre d'employés attendu, les besoins en compétences et les coûts sur une période de roulement de trois ans, en utilisant si nécessaire la création de scénarios;
- mieux se servir des mécanismes existants, comme les partenariats de planification communautaire, pour repérer les possibilités d'utiliser des ressources partagées.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La Commission de la fonction publique

Date de publication : juin 2011

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan

Lien vers le rapport complet :

https://auditor.sk.ca/pub/publications/public_reports/2011/Volume_1/2011v1_1_2_PSC.pdf (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Commission de la fonction publique

Étendue et objectif(s) de l'audit

- Évaluer si, au cours de la période de 12 mois se terminant le 31 août 2010, les postes non intégrés de la division classifiée de la fonction publique ont été pourvus conformément au *Public Service Act* de 1998 (Loi sur la fonction publique) et à ses règlements.

Critère(s) d'audit

L'équipe d'audit a utilisé les critères suivants :

- la Commission de la fonction publique et les ministères communiquent la disponibilité de tous les postes pourvus par concours;
- les critères préétablis sont documentés et cohérents avec les fonctions du poste figurant dans la description de travail et avec le cadre de compétences de la Commission de la fonction publique;
- la Commission de la fonction publique et les ministères évaluent si les raisons de pourvoir un poste sans passer par un concours sont conformes aux autorisations et consignent ces raisons;
- la Commission de la fonction publique et les ministères documentent les résultats concernant le choix des candidats à l'aide d'une présélection, d'une évaluation et d'un examen de leurs principales références professionnelles afin de démontrer que la nomination est fondée sur le mérite;
- la Commission de la fonction publique ou un mandataire informe par écrit le candidat retenu pour un emploi de cette décision (lettre d'offre) et nomme la personne ayant accepté l'offre d'emploi;

- la Commission de la fonction publique délègue par écrit le pouvoir (le cas échéant) de recruter du personnel et définit clairement les rôles et responsabilités de chacun en matière de recrutement;
- la Commission de la fonction publique veille à disposer de documents suffisants pour démontrer la conformité aux pouvoirs de dotation en personnel.

Principale(s) constatation(s)

- Au cours de la période de 12 mois se terminant le 31 août 2010, les postes non intégrés de la division classifiée de la fonction publique ont été pourvus conformément au *Public Service Act* de 1998 (Loi sur la fonction publique) et à ses règlements.
- En mai 2010, la Commission de la fonction publique a étendu les responsabilités des ministères en leur déléguant la dotation en personnel pour les postes intégrés. Bien que les membres de la Commission restent disponibles pour prodiguer des conseils, le personnel ministériel ne les consulte pas forcément pour procéder au recrutement. Il est donc indispensable que la Commission communique aux responsables ministériels chargés de pourvoir les postes intégrés les étapes du processus de recrutement essentielles pour sélectionner les candidats sur base de leur mérite.
- Les conventions de services entre la Commission de la fonction publique et les ministères portant sur les processus de dotation en personnel contiennent des exigences en matière de documents. Elles exigent explicitement que la Commission vérifie que les gestionnaires chargés de pourvoir les postes intégrés ont dûment documenté le processus de recrutement. Bien que la Commission exige des documents, elle n'a pas clairement spécifié les documents que les gestionnaires doivent tenir concernant la dotation des postes intégrés.
- L'équipe d'audit n'a trouvé aucun élément probant établissant que la Commission de la fonction publique a vérifié l'exhaustivité des documents relatifs au recrutement. Si ces documents ne sont pas complets, la Commission ne peut pas dûment démontrer que ses processus de recrutement ont été appliqués conformément à la loi et aux règlements, et que les nominations sont fondées sur le mérite.

Recommandations d'audit

- La Commission de la fonction publique devrait définir et communiquer les exigences minimales concernant les documents destinés à prouver que les nominations aux postes intégrés de la division classifiée de la fonction publique sont fondées sur le mérite.

- La Commission de la fonction publique devrait utiliser un processus fondé sur les risques pour confirmer que les documents essentiels concernant la dotation d'un poste intégré sont rassemblés.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les pratiques de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie

Date de publication : octobre 2012

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du Territoire de la capitale de l'Australie

Lien vers le rapport complet :

www.audit.act.gov.au/auditreports/reports2012/Report%20No.%208%20ACT%20Public%20Service%20Recruitment%20Practices.pdf (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Canberra Institute of Technology (Institut de technologie de Canberra)
- Direction générale de l'Éducation et de la Formation professionnelle
- Direction générale de la Santé
- Direction générale de la Justice et de la Sécurité communautaire

Étendue et objectif(s) de l'audit

- Fournir à l'assemblée législative une opinion indépendante sur l'efficacité et l'efficacités des pratiques de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie.

Critère(s) d'audit

Les principaux critères suivants ont été utilisés :

- le degré de conformité par rapport aux dispositions pertinentes de la législation habilitante concernant l'efficacité et l'efficacités des processus de recrutement, y compris une évaluation de la rapidité du processus de recrutement, les redondances potentielles des activités et la documentation;
- les écarts par rapport aux pratiques exemplaires pertinentes.

Principale(s) constatation(s)

- Dans l'ensemble, les pratiques de recrutement de la fonction publique sont efficaces et se conforment généralement aux principales exigences du *Public Sector Management Act 1994* (loi de 1994 sur la gestion du secteur public). Cependant, il faut corriger certaines lacunes et améliorer l'efficacité des pratiques de recrutement et la gestion des ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire).
- Les organismes gouvernementaux du Territoire de la capitale de l'Australie utilisent toute une gamme de méthodes appropriées pour constituer un

réservoir adéquat de candidats et fournir des possibilités d'emploi aux membres des groupes visés par l'égalité d'accès à l'emploi. En 2011-2012, ils ont généralement amélioré la rapidité de leur processus de recrutement par rapport à 2010-2011. Cependant, aucun n'a atteint la cible d'un temps de recrutement de 40 jours fixée par le gouvernement du Territoire de la capitale de l'Australie.

- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet a publié un guide intitulé *Recruitment in the ACT Public Service* (le recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie), dans lequel elle encourage vivement l'encadrement des processus de recrutement et la cohérence des pratiques au sein des organismes gouvernementaux du Territoire de la capitale de l'Australie. Cependant, ce document doit être étoffé en y intégrant toutes les pratiques actuelles et les éléments prescrits.
- Les pratiques de recrutement des organismes présentent des lacunes, en ce sens que les activités de recrutement accordent très peu d'attention formelle à l'effectif de l'organisme et à sa planification stratégique et que tous les organismes omettent de documenter les considérations initiales sur la nécessité véritable ou non de recruter.
- Si, dans l'ensemble, les organismes se conforment aux exigences de la législation et aux pratiques exemplaires concernant la tenue des dossiers relatifs au recrutement, ils présentent tous des lacunes, comme des documents incomplets, trop peu détaillés et parfois même inexistantes.
- Les processus concernant les ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) étaient appropriés pour ce qui est des délégations de pouvoirs et de l'utilisation de formulaires et de modèles normalisés. Cependant, il a été difficile de se forger une opinion sur l'adéquation du processus décisionnel, en raison des lacunes sur le plan de la collecte des données et de la tenue des dossiers.
- Une proportion significative d'ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) ont été prolongées pendant plus de six mois, sans qu'il soit procédé au processus obligatoire de sélection fondée sur le mérite. D'autres part, dans un nombre important de cas, des ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) ont été approuvées pour cinq jours ou moins, sans que les raisons en soient consignées. Les nominations à des fonctions supérieures (à titre intérimaire) pour une durée de cinq jours ou moins doivent être soigneusement examinées compte tenu des frais administratifs connexes.

Quelques recommandations d'audit

- Le Commissaire de l'administration publique devrait régulièrement surveiller les activités et les tendances de recrutement pangouvernementales et présenter un rapport public à cet égard. Il devrait aussi périodiquement procéder à une analyse visant à établir si elles concordent avec les stratégies d'effectifs pangouvernementales. Cette analyse devrait explicitement inclure les ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire).
- L'Institut de technologie de Canberra, la direction générale de l'Éducation et de la Formation professionnelle, la direction générale de la Santé et la direction générale de la Justice et de la Sécurité communautaire devraient :
 - améliorer la rapidité du recrutement en examinant les processus utilisés par leurs organismes pour repérer les éventuelles possibilités de gains d'efficacité;
 - veiller à ce que les raisons des retards dans les processus de recrutement soient clairement établies et consignées;
 - améliorer leurs processus de gestion des dossiers et de consignation de l'information sur le recrutement.
- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devait examiner et réviser le guide intitulé *Recruitment in the ACT Public Service* (le recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie) afin que celui-ci reflète les pratiques et les exigences administratives en vigueur dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie.
- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devrait concevoir un mécanisme ou un processus visant à :
 - améliorer les compétences des comités de sélection respectifs des organismes du gouvernement du Territoire de la capitale de l'Australie. Pour cela, il faudra peut-être prévoir des occasions de formation pangouvernementales, ainsi que des conseils et des mécanismes de soutien supplémentaires;
 - diffuser l'information sur les initiatives concernant les pratiques exemplaires en matière de recrutement dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie et encourager leur adoption et leur mise en œuvre, en tenant compte des enjeux pratiques, comme les exigences en effectifs, les conséquences en matière de coûts et les nouveaux systèmes et pratiques en matière de ressources humaines à mettre en place par les Services partagés en ressources humaines.
- La direction générale du ministre en chef et du Cabinet devrait :
 - examiner les pratiques concernant l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) dans la fonction publique du Territoire de la capitale de l'Australie et instaurer des procédures visant à ce que les nominations

- pour une période supérieure à six mois reposent sur le mérite;
- fournir aux organismes des conseils sur les circonstances dans lesquelles il convient de conclure des ententes relatives à l'exercice de fonctions supérieures (à titre intérimaire) pour une durée de cinq jours ou moins, et expliquer les autres solutions disponibles.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale

Date de publication : juin 2012

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général d'Australie-Occidentale

Lien vers le rapport complet :

[www.parliament.wa.gov.au/publications/tables/papers.nsf/displaypaper/3814952adce4cfd2d75aec6448257a23001a6da4/\\$file/4952.pdf](http://www.parliament.wa.gov.au/publications/tables/papers.nsf/displaypaper/3814952adce4cfd2d75aec6448257a23001a6da4/$file/4952.pdf) (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Police d'Australie-Occidentale

Étendue et objectif(s) de l'audit

Évaluer l'efficacité et l'efficacé du recrutement et de la formation des nouvelles recrues de la Police d'Australie-Occidentale.

L'équipe d'audit a examiné trois questions :

- Les processus de recrutement et de sélection de la Police d'Australie-Occidentale sont-ils efficaces?
- Les nouvelles recrues reçoivent-elles la formation et le soutien adéquats?
- La Police d'Australie-Occidentale utilise-t-elle ses ressources de manière efficace et efficiente pour rendre ses policiers opérationnels?

L'audit s'est concentré sur les policiers nouvellement assermentés des services généraux.

Critère(s) d'audit

- Non accessibles au public.

Principale(s) constatation(s)

- En 2009-2010, le gouvernement a fixé pour la Police d'Australie-Occidentale l'objectif d'augmenter de 500 son nombre de policiers pour 2013-2014. À ce jour, la Police d'Australie-Occidentale a atteint ses buts intermédiaires. Pour atteindre l'objectif final, elle devra recruter 200 policiers au cours des deux prochaines années. D'après les taux actuels de candidature, elle n'y parviendra probablement pas. Elle envisage d'autres solutions de recrutement.
- Le processus que la Police d'Australie-Occidentale applique pour constituer son effectif de policiers des services généraux dépend fortement de la

sélection des candidats adéquats dès le départ. Cela tient essentiellement au fait que presque personne n'est jamais renvoyé de la Police d'Australie-Occidentale une fois admis à l'école de police. Ces cinq dernières années, 2 140 recrues ont été formées et 12 recrues ou policiers stagiaires ont été renvoyés. Un seul de ces renvois était motivé par des résultats insuffisants en formation.

- La Police d'Australie-Occidentale utilise un document sur les 22 attributs d'un policier, élaboré en 1987 afin de servir de base à la sélection des recrues adéquates. Ce document contient des attributs généraux comme « obéissance à l'autorité », « contribution personnelle », « endurance » et « communication écrite ». L'environnement dans lequel la Police d'Australie-Occidentale évolue et les problèmes qu'elle rencontre ont changé depuis 1987. Pourtant, elle n'a pas réexaminé la pertinence et l'utilisation de ces 22 attributs, alors qu'elle devrait le faire.
- La Police d'Australie-Occidentale n'atteint pas ses objectifs de diversité pour le recrutement parmi les Autochtones et les personnes issues de diverses autres cultures, malgré les stratégies mises en place à cette fin.
- La Police d'Australie-Occidentale a augmenté son pourcentage de policiers féminins, qui est passé de 13 % en 2001 à près de 21 % en 2011. Cette hausse est en partie due à la suppression des outils de sélection partiels envers les femmes. Cependant, la proportion de policiers féminins est loin d'atteindre l'objectif fixé de 30 % et est l'une des plus faibles par rapport à celle affichée par la police de Nouvelle-Zélande et celle des autres états d'Australie.
- L'évaluation psychologique est un élément essentiel du recrutement de la Police d'Australie-Occidentale, mais la manière dont les résultats aux tests sont traités manque de cohérence. Ainsi, la Police d'Australie-Occidentale examine les candidatures qui, selon l'évaluation psychologique, sont « inadaptées » ou « pas encore acceptables », mais pas celles qui sont « acceptables » ou « recommandées ». Souvent, les résultats de l'évaluation psychologique ne concordent pas avec les décisions finales de recrutement.
- La Police d'Australie-Occidentale investit des ressources importantes pour remettre à niveau ses éléments les moins performants, en leur fournissant des formations continues de rattrapage. Dans un échantillon, la proportion de recrues atteignant le niveau de compétences requis sans avoir besoin d'une formation supplémentaire a chuté depuis 2007. Moins de la moitié des recrues dans les brigades passées en revue depuis 2007 ont acquis leurs compétences dans tous les domaines de formation dès le premier essai. Cela a une incidence sur les coûts de formation et sur l'efficacité de la Police d'Australie-Occidentale. La Police d'Australie-Occidentale possède un

processus pour renvoyer les recrues, mais actuellement celui-ci n'est pas utilisé pour les recrues qui n'ont pas amélioré leurs compétences après de multiples tentatives.

- L'expérience acquise par les recrues pendant la période probatoire diffère parce que le nombre et le lieu des affectations ne sont pas homogènes et que les niveaux de supervision varient. Certaines recrues n'ont pas l'occasion de consacrer du temps à des domaines essentiels qu'elles rencontreront plus tard dans leur travail. Comme on manque souvent de superviseurs expérimentés pour l'ensemble des recrues, certains policiers stagiaires sont supervisés par des policiers récemment nommés.
- La « fin de probation anticipée » a été instaurée pour récompenser les excellentes recrues, mais ce mécanisme est aujourd'hui devenu la norme. Bien que cette fin anticipée permette aux policiers d'être pleinement déployés et de superviser des stagiaires, elle réduit la durée pendant laquelle ils peuvent développer leurs compétences, leur confiance et leur expérience. Dans certains cas, cette fin de probation anticipée a été accordée alors que le dossier de formation indiquait que le policier n'était peut-être pas prêt.

Recommandations d'audit

- Afin d'améliorer l'efficacité de son recrutement, la Police d'Australie-Occidentale devrait :
 - étudier des stratégies visant à augmenter son taux de candidature afin d'atteindre ses futurs objectifs de recrutement;
 - accorder le même niveau d'attention à la recommandation du psychologue interne pour tous les candidats évalués avant d'entrer à l'école de police;
 - établir si les 22 attributs du policier sont encore les critères les plus pertinents pour sélectionner les policiers et s'il faut leur accorder à tous le même poids;
 - revoir ses stratégies de diversité et envisager d'utiliser des initiatives ayant réussi dans les polices d'autres lieux afin d'améliorer ses résultats dans ce domaine.
- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation des recrues à l'école de police, la Police d'Australie-Occidentale devrait :
 - revoir sa manière de gérer les élèves ayant des résultats insatisfaisants, notamment son recours au processus de renvoi;
 - utiliser les données et renseignements actuellement collectés afin de créer des étalons aux fins de la comparaison des compétences;
 - envisager de mener des évaluations supplémentaires sur les recrues ayant du mal à acquérir les compétences essentielles afin d'avoir la certitude que toutes les recrues diplômées quittent l'école avec le niveau de compétence requis.

- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation pendant la période probatoire, la Police d'Australie-Occidentale devrait :
 - revoir ses stages probatoires pour veiller à ce que tous les policiers stagiaires vivent une expérience complète dans tous les domaines de formation requis;
 - envisager de mettre en place de nouvelles ressources de formation et des guides à l'intention des superviseurs des policiers stagiaires afin qu'ils soient mieux soutenus et préparés pour remplir ce rôle et que la supervision soit exercée partout de manière homogène;
 - revoir son application de la politique sur la fin de probation anticipée afin de respecter l'intention de cette politique.

- La Police d'Australie-Occidentale devrait davantage utiliser les renseignements dont elle dispose afin d'évaluer l'efficacité de sa méthode actuelle de formation et de son investissement et afin de repérer les domaines à améliorer.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'emploi des Autochtones dans les entités du gouvernement australien

Date de publication : mai 2014

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général d'Australie

Lien vers le rapport complet :

www.anao.gov.au/~media/Files/Audit%20Reports/2013%202014/Audit%20Report%2033/AuditReport_2013-2014_33.PDF (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

En plus d'examiner les tendances dans l'ensemble du secteur public australien, le Bureau du vérificateur général d'Australie a prêté une attention particulière aux entités suivantes :

- Ex-ministère de l'Éducation, de l'Emploi et des Relations en milieu de travail;
- Ministère des Services sociaux;
- Ministère de l'Agriculture;
- Commission de la fonction publique australienne;
- Police fédérale australienne.

Étendue et objectif(s) de l'audit

Établir si les entités du gouvernement australien ont mis en œuvre des stratégies efficaces afin de recruter davantage d'Autochtones.

Critère(s) d'audit

- Des stratégies ont été instaurées pour encourager les Autochtones à postuler, pour appuyer leur développement de carrière et pour contribuer à l'atteinte de l'objectif du gouvernement australien consistant à avoir une représentation autochtone de 2,7 % dans ses effectifs d'ici 2015.
- Les systèmes de ressources humaines permettent de collecter des données utiles, exactes et pertinentes sur l'emploi des Autochtones afin d'éclairer les pratiques et d'affiner les stratégies.
- Les progrès vers l'atteinte de l'objectif d'une représentation autochtone de 2,7 % dans la fonction publique font périodiquement l'objet d'examen et de rapports.

Principale(s) constatation(s)

- D'après les données et les tendances actuelles, l'objectif général du gouvernement australien visant à compter 2,7 % d'Autochtones dans la fonction publique australienne d'ici 2015 ne sera probablement pas atteint. En juin 2013, la Commission de la fonction publique australienne a indiqué que le taux de représentation autochtone dans la fonction publique australienne était de 2,3 %, ce qui est moins bien qu'en 2001 (2,9 %), 2004 (2,7 %) et 2010 (2,5 %). La plupart des entités de la fonction publique australienne (79 %) comptaient moins de 2 % d'Autochtones dans leurs effectifs. Dans l'ensemble, en partant d'un nombre total de 167 257 fonctionnaires, le nombre de fonctionnaires autochtones devrait être de 4515, soit près de 700 de plus que ce qu'il est actuellement.
- Malgré les ressources affectées aux initiatives de recrutement et de conservation pour les quatre exercices allant de 2009-2010 à 2012-2013, la fonction publique australienne a enregistré une perte nette de 71 employés permanents autochtones. Certes, une partie des départs des employés chaque année peut être attribuée à des motifs de développement de carrière, mais le nombre élevé de cessations d'emploi montre que la sélection des candidats adéquats et leur conservation restent problématiques pour la fonction publique australienne et que, dans l'ensemble, en matière d'emploi, les entités n'obtiennent pas des résultats proportionnés aux efforts déployés.
- Les entités examinées en détail par le Bureau du vérificateur général d'Australie, à quelques exceptions près, avaient mis en place des plans axés sur les Autochtones contenant diverses stratégies et initiatives sur le recrutement et la conservation de ceux-ci. La capacité à surveiller ces plans ainsi qu'à produire des rapports à cet égard était néanmoins limitée. Cela était dû, une fois encore à quelques exceptions près, au fait que l'élaboration de ces plans ne tenait pas compte de la planification générale des effectifs ou des impératifs opérationnels et des ressources requises; à des initiatives mises en œuvre avec peu d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance liés à leur but; et à l'absence d'un codage pertinent dans les systèmes de ressources humaines pour produire des rapports.
- Cependant, à un niveau plus global, le secteur public australien ne possède toujours pas de mécanisme complet et coordonné de rapport; ni de moyen de collecter des données issues d'entités n'appartenant pas à la fonction publique, afin de produire des rapports en regard des objectifs.

Recommandations d'audit

- Afin de permettre au gouvernement australien de progresser plus efficacement vers l'atteinte de son objectif consistant à compter 2,7 % d'Autochtones dans la fonction publique, la Commission de la fonction publique australienne devrait revoir, en consultation avec les entités

pertinentes, la méthode globale utilisée actuellement pour atteindre cet objectif et prodiguer des conseils au Conseil sur la diversité, en particulier sur les possibilités d'atteindre l'objectif en recourant à une méthode plus individualisée et personnalisée ainsi qu'à des rapports plus complets.

- Afin de préserver la contribution du programme Pathways (programme de recrutement des Autochtones dans la fonction publique), la Commission de la fonction publique australienne devrait chercher les moyens de modifier le fonctionnement de ce programme afin de proposer un service de recrutement mieux adapté aux candidats autochtones et aux exigences des entités du secteur public.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Le recrutement et la conservation des spécialistes dans la Marine australienne

Date de publication : décembre 2014

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général d'Australie

Lien vers le rapport complet :

[www.anao.gov.au/~media/Files/Audit%20Reports/2014%202015/Report%2017/Audit Report 2014-2015 17.PDF](http://www.anao.gov.au/~media/Files/Audit%20Reports/2014%202015/Report%2017/AuditReport%202014-2015_17.PDF) (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Marine royale australienne

Étendue et objectif(s) de l'audit

Examiner l'efficacité de la stratégie de recrutement et de conservation des spécialistes dans la Marine australienne. L'équipe d'audit a évalué en particulier si :

- cette stratégie aide la Marine à maintenir et développer sa capacité militaire et à remplir sa mission;
- les plans et les activités sous-tendant cette stratégie sont administrés et mis en œuvre avec efficacité.

Critère(s) d'audit

- La Marine a procédé à une planification adéquate des effectifs afin de cerner ses besoins en personnel, y compris le nombre de personnes et la nature des compétences nécessaires pour maintenir et développer sa capacité militaire.
- La Marine a prévu des plans, des politiques et des procédures adéquats afin de soutenir le recrutement et la conservation de ses spécialistes.
- La Marine a repéré les pénuries en spécialistes, en tenant dument compte de sa future capacité, et travaille à combler ces pénuries.
- Les activités de la Marine en matière de recrutement et de conservation du personnel sont éclairées par des conseils d'experts, des études et des analyses, des lignes directrices législatives et procédurales ainsi que des cours de formation pour le personnel concerné.
- La Marine surveille et évalue les résultats et le rapport coût-efficacité de ses stratégies, politiques et activités de recrutement et de conservation du personnel.

Principale(s) constatation(s)

- Les pénuries en personnel persistent depuis longtemps dans un certain nombre de catégories d'emplois « préoccupantes », et la Marine s'appuie en grande partie sur des primes de fidélisation comme stratégie de conservation de ses effectifs à court et moyen terme. Le nombre des catégories d'emplois dans la Marine considérées comme « préoccupantes » par le ministère de la Défense a diminué, passant de 23 en 2007 à 13 en 2014. Malgré cette diminution générale, trois des 13 catégories « préoccupantes » le sont depuis 15 ans et la Marine n'espère pas redresser la situation dans les dix prochaines années pour sept catégories, notamment les techniciens de marine, les sous-marinières et les emplois médicaux.
- La principale stratégie de la Marine en matière d'effectifs consiste à « mobiliser, former et conserver ses effectifs ». Cette stratégie traditionnelle a permis à la Marine de sélectionner son personnel dans un vaste réservoir de candidats; de former des personnes dotées des compétences dont elle a besoin; et le plus important, d'adapter ses effectifs à sa culture et à un environnement opérationnel souvent astreignant. Cependant, elle présente des risques dans la mesure où le personnel formé quitte la Marine après quelques années seulement de carrière. En outre, elle limite la capacité de la Marine à répondre avec rapidité et souplesse aux pénuries de personnel ainsi qu'aux changements touchant le marché du travail en général.
- Il reste beaucoup à faire dans la Marine pour ancrer un éventail de pratiques prometteuses de gestion des effectifs, notamment de bonnes formations au bon moment; des méthodes plus souples afin de gérer la carrière du personnel; des tâches plus stimulantes; un système de récompense plus flexible; un accès plus facile à des modalités de travail plus souples; le recours à du personnel civil qualifié pour des postes adéquats; et une amélioration de la culture, du leadership et des relations en milieu de travail.
- La Marine n'évalue pas systématiquement l'incidence des initiatives de recrutement et de conservation du personnel, ce qui l'aiderait pourtant à façonner sa stratégie générale en matière d'effectifs et à mieux concevoir ses initiatives. Pour être précis, elle n'évalue pas formellement l'incidence de ses primes de fidélisation, alors qu'elle a effectué plus de 22 000 paiements de cette nature pour un total de près de 311 M\$ ces dix dernières années.

Recommandations d'audit

- Pour éclairer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan révisé d'effectifs et de ses initiatives connexes, la Marine devrait s'appuyer sur des spécialistes externes en ressources humaines, en complément de ses spécialistes internes.
- Pour affiner sa stratégie d'effectifs, la Marine devrait :

- évaluer l'incidence des mécanismes d'attribution des primes de fidélisation;
- définir le futur rôle des mécanismes d'attribution des primes de fidélisation dans sa stratégie générale d'effectifs.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La gestion des congés imprévus dans les services d'urgence

Date de publication : mars 2013

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de Victoria (Australie)

Lien vers le rapport complet :

www.audit.vic.gov.au/reports_and_publications/latest_reports/2012-13/20120912-energy-health-sector.aspx (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Ambulance Victoria (services d'ambulance de Victoria)
- Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie
- Police de Victoria

Étendue et objectif(s) de l'audit

Évaluer si Ambulance Victoria, le Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie et la Police de Victoria gèrent les congés imprévus de leurs employés avec efficacité et efficience.

Critère(s) d'audit

- Les entités collectent et analysent des données complètes et exactes sur les congés et présentent un rapport à cet égard.
- Les entités supervisent et gèrent les congés imprévus avec rapidité et rigueur.

Principale(s) constatation(s)

- Les entités des services d'urgence de Victoria — Ambulance Victoria, le Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie et la Police de Victoria — ont toutes reconnu l'importance de gérer les congés imprévus. Cependant, il existe des différences substantielles dans l'efficacité et l'efficience avec lesquelles chacune traite ces problèmes.
- Dans l'ensemble, Ambulance Victoria et la Police de Victoria gèrent les congés imprévus avec efficacité et efficience, bien qu'Ambulance Victoria reconnaisse la nécessité de réduire les congés personnels imprévus de ses ambulanciers paramédicaux et de ses autres agents opérationnels. La surveillance exercée par les dirigeants d'Ambulance Victoria et de la Police de Victoria est efficace et repose sur des données rigoureuses et concrètes qui aident les gestionnaires de première ligne à gérer et soutenir le

personnel. Les deux entités connaissent les causes des congés imprévus et ont pris des mesures pour remédier au problème, ou sont en train de le faire.

- En revanche, le Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie doit nettement s'améliorer. Par rapport aux deux autres entités, il est celui qui a les moins bons résultats au chapitre des congés imprévus, ce qui découle de sa gestion inefficace des dix dernières années.
- Les dirigeants du Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie connaissent les causes des congés personnels imprévus depuis 2000, mais ils n'ont pas pris de mesures adéquates pour résoudre le problème. Les gestionnaires de première ligne ne rendent pas suffisamment de comptes concernant les congés imprévus et les données régulières sur les congés imprévus des pompiers sont insuffisantes pour les gestionnaires au niveau des casernes. Ce problème doit être résolu en priorité.

Recommandations

Ambulance Victoria devrait :

- examiner le soutien fourni aux chefs d'équipe qui exercent aussi des fonctions paramédicales et apporter des améliorations visant à optimiser leur capacité à remplir leur rôle;
- examiner les processus de gestion des éléments probants relatifs aux congés personnels imprévus afin de réduire le risque que ces congés soient mal consignés;
- surveiller attentivement les régions rurales afin de connaître les résultats de sa stratégie pour renforcer la gestion des équipes et adapter cette stratégie de manière à combler les lacunes ou remédier aux mauvaises performances.

Le Conseil métropolitain des services d'urgence et d'incendie devrait :

- examiner les incidences de ses conventions d'entreprise sur l'efficacité de la gestion de première ligne et sur la mise en œuvre des recommandations d'audit, en préparation des discussions sur la convention de 2013;
- mieux gérer la performance des gestionnaires des pompiers et réduire les facteurs financiers qui dissuadent de gérer plus efficacement les congés personnels imprévus;
- fournir aux commandants opérationnels ainsi qu'aux officiers et aux officiers supérieurs des casernes des renseignements régulièrement mis à jour sur les congés personnels imprévus des pompiers de leur équipe;
- améliorer le soutien spécialisé en matière de ressources humaines fourni aux gestionnaires de première ligne;
- fournir une source de renseignements détaillés sur les politiques et procédures de gestion des congés personnels imprévus;
- continuer à renforcer les processus et les contrôles relatifs à la gestion des ressources humaines afin de réduire les coûts évitables en heures supplémentaires.

La Police de Victoria devrait :

- améliorer la gestion de ses membres visés par une procédure liée à un problème de discipline ou de performance;
- surveiller l'utilisation des outils en ligne permettant d'accéder aux données sur les congés imprévus afin de s'assurer que ces outils sont accessibles et conformes aux besoins des gestionnaires de la police;
- former adéquatement tous les gestionnaires de première ligne de la police afin de traiter les affaires personnelles complexes concernant les membres de l'effectif.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La gestion des absences imprévues des employés

Date de publication : juin 2012

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du Queensland (Australie)

Lien vers le rapport complet :

[www.qao.qld.gov.au/files/file/Reports 2012/Report4for2012.pdf](http://www.qao.qld.gov.au/files/file/Reports%202012/Report4for2012.pdf) (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Commission de la fonction publique
- Ministère de la Justice et du Procureur général
- Ministère de l'Éducation et de la Formation
- Ministère des Travaux publics
- Ministère de la Sécurité communautaire

Étendue et objectif(s) de l'audit

- Établir l'efficacité avec laquelle les entités de la fonction publique du Queensland gèrent les absences imprévues des employés.

Critère(s) d'audit

- Une priorité adéquate est accordée à la gestion des absences imprévues.
- Les données sur les absences imprévues sont analysées en vue de repérer les tendances récurrentes et les points critiques et aussi d'éclairer les décisions de gestion.
- Des points de référence appropriés ont été établis et des buts ont été fixés.
- Les organismes centraux ont fourni des politiques, des guides et des mécanismes de soutien pour donner aux entités responsables les moyens de gérer efficacement les absences imprévues.

Principale(s) constatation(s)

- Le coût direct annuel des absences imprévues dans la fonction publique du Queensland a augmenté de 55 %, passant de 328 M\$ en 2006-2007 à 509 M\$ en 2010-2011. Sachant que d'après les estimations, les coûts indirects (p. ex. perte de productivité) sont jusqu'à trois fois supérieurs aux coûts directs, les absences imprévues pourraient coûter près de 2 G\$ par an.
- Entre 2006-2007 et 2010-2011, le taux annuel d'absences imprévues par employé dans la fonction publique a augmenté de 9 %, passant d'une

moyenne de 8,28 jours à 9,02 jours. Dans les années précédant cette période d'augmentation, ce taux avait régulièrement baissé, partant de 8,81 jours en 2003-2004.

- La Commission de la fonction publique publie tous les deux ans son rapport sur l'état de la fonction publique, le tout premier datant de novembre 2010. Ce rapport ne contient aucune description des incidences ou d'analyse expliquant l'évolution baissière des absences imprévues entre 2003-2004 et 2006-2007, ni leur évolution haussière entre 2006-2007 et 2010-2011.
- La Commission de la fonction publique n'a pas défini de point de référence sectoriel sur les niveaux d'absences imprévues.
- Les ministères n'analysent généralement pas de manière appropriée les données disponibles sur les absences imprévues afin de déceler des « points critiques » caractérisés par des taux très élevés d'absences imprévues. Ils ne cherchent pas non plus à connaître les causes de ces points critiques – par exemple, des problèmes médicaux permanents, un désintérêt des travailleurs ou une culture du « j'y ai droit ».
- Certes, le taux global d'absences imprévues reste dans les limites des conditions d'octroi, mais l'escalade importante des coûts et l'évolution haussière persistante rendent impérative la réduction des taux d'absences imprévues et donc des coûts. La plupart des ministères ne travaillent pas activement à cet impératif. Ils n'analysent pas les tendances récurrentes des absences pour repérer où et quand la direction doit intervenir. Par conséquent, peu de ministères gèrent efficacement les absences imprévues ou peuvent afficher une baisse du taux de celles-ci.

Recommandations d'audit

- La Commission de la fonction publique devrait inclure dans ses rapports publics :
 - les taux d'absentéisme et leur évolution pour tous les ministères;
 - les coûts annuels directs et les coûts annuels indirects estimés de l'absentéisme dans la fonction publique du Queensland;
 - des comparaisons appropriées entre les taux d'absentéisme de la fonction publique du Queensland et ceux d'autres gouvernements et secteurs d'activités.
- Tous les ministères devraient :
 - analyser leurs données sur les absences imprévues afin de repérer les tendances récurrentes et les « points critiques » nécessitant une intervention de la direction;
 - établir des critères qui déclencheront une intervention de la direction ainsi que des processus de surveillance et de présentation de rapports.

- Tous les ministères devraient :
 - définir des points de référence pertinents et établir des buts visant des niveaux acceptables d'absences imprévues;
 - mettre en œuvre des stratégies appropriées et des outils pratiques de gestion afin d'améliorer l'assiduité et d'atteindre des niveaux acceptables d'absences imprévues.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les congés de maladie

Date de publication : décembre 2010

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)

Lien vers le rapport complet :

www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/142/209_Sick_Leave.pdf.aspx?Embed=Y
(en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Ministère du Premier ministre et du Cabinet
- 12 ministères et entités du secteur public

Étendue et objectif(s) de l'audit

Évaluer si le secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud atteint le but fixé par le gouvernement en matière de congés de maladie et si les taux de congés de maladie sont en baisse.

Critère(s) d'audit

- Le ministère du Premier ministre et du Cabinet possède des lignes directrices sur la gestion des congés de maladie pour les entités du secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud.
- Le Ministère surveille les congés de maladie du secteur public, y compris leur évolution dans le temps.
- Le Ministère veille à ce que les résultats sur les congés de maladie soient facilement accessibles aux entités du secteur public.
- Le secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud a atteint le but fixé pour 2008-2009 par le gouvernement en matière de congés de maladie et le taux de congés de maladie a baissé.
- Les entités du secteur public ont instauré des stratégies de gestion des congés de maladie.
- Les entités du secteur public collectent des renseignements suffisants pour surveiller les congés de maladie.

- Le taux de congés de maladie des entités du secteur public a baissé au cours des cinq dernières années.

Principale(s) constatation(s)

- Le secteur public de la Nouvelle-Galles du Sud n'a pas atteint le but fixé par le gouvernement, mais les congés de maladie ont baissé de 1,84 heure par personne et par an entre 2004-2005 et 2008-2009, ce qui représente un peu plus d'un quart de journée.
- Les entités publiques doivent concentrer leurs efforts relatifs aux congés de maladie. Selon les résultats les plus récents, il n'y a eu aucune amélioration concernant le nombre moyen de jours de congés de maladie dans le secteur public pour 2009-2010, qui est resté stable autour de 8,1 jours par personne et par an.
- Le ministère du Premier ministre et du Cabinet possède des lignes directrices pour aider les entités publiques à gérer les congés de maladie, notamment à traiter les absences inacceptables. Ces lignes directrices ne fixent aucun objectif général pour les congés de maladie, mais conseillent aux entités publiques de définir des buts et des points de référence appropriés pour leur lieu de travail.
- Pour contribuer à la prévention des maladies, les entités publiques ont adopté des initiatives de promotion de la santé en milieu de travail afin d'avoir des employés en bonne santé (vaccinations contre la grippe, abonnement à des salles de sport, counseling, etc.).
- Certaines stratégies adoptées par les entités publiques pour réduire le recours abusif aux congés de maladie ont permis d'économiser de l'argent public. D'après les données fournies par les forces de police de Nouvelle-Galles du Sud et l'Autorité des transports en commun de Nouvelle-Galles du Sud, l'équipe d'audit estime que ces deux entités ont économisé près de 20 M\$ sur une période de trois à cinq ans, ce qui est un bon résultat.
- Les entités publiques ont indiqué que les principaux obstacles à la réduction des congés de maladie étaient le vieillissement de la population active, un environnement professionnel qui freine les réformes en milieu de travail et une culture dans laquelle le personnel considère que ce genre de congé est un dû qu'ils doivent utiliser afin de ne pas être lésés.

Recommandations d'audit

- D'ici septembre 2011, le ministère du Premier ministre et du Cabinet devrait aider les entités du secteur public à gérer les congés de maladie en diffusant des pratiques exemplaires sur ce qui suit :

- les stratégies qu'elles peuvent appliquer pour réduire les congés de maladie, comme des entrevues lors de la reprise du travail, des contacts téléphoniques pour s'informer sur la santé des employés absents et la gestion des cas pour les employés ayant des problèmes psychologiques;
 - l'analyse par les entités de l'évolution et des tendances en matière de congés de maladie (p. ex. congés de maladie par jour de semaine) afin de déceler les recours abusifs à ces congés;
 - la surveillance des congés de maladie au moyen d'autres indicateurs de ressources humaines comme l'ardeur au travail du personnel afin de savoir ce qui le motive à venir travailler.
- D'ici février 2011, le ministère du Premier ministre et du Cabinet devrait fournir aux entités le taux de congés de maladie de toutes les entités du secteur public de Nouvelle-Galles du Sud afin qu'elles puissent comparer leurs résultats.
 - D'ici février 2011, le ministère du Premier ministre et du Cabinet devrait publier sur son site web le taux moyen annuel des congés de maladie pour le secteur public de Nouvelle-Galles du Sud afin d'informer la population sur les résultats du secteur public dans ce domaine.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Le remplacement des enseignants absents

Date de publication : septembre 2013

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du pays de Galles

Lien vers le rapport complet :

www.wao.gov.uk/system/files/publications/Covering_Teachers_Absence_English_2013.pdf
(en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- 23 écoles du pays de Galles

Étendue et objectif(s) de l'audit

Établir si les dispositions concernant le remplacement des enseignants absents servent vraiment l'intérêt des élèves, des écoles et des contribuables.

Critère(s) d'audit

- Non accessibles au public.

Principale(s) constatation(s)

- Les dispositions concernant le remplacement des enseignants absents ne sont pas suffisamment bien gérées pour permettre aux élèves de poursuivre leur apprentissage ou pour optimiser l'utilisation des ressources.
- Les écoles et les autorités locales ne surveillent pas régulièrement et de manière adéquate les motifs d'absence des enseignants et ne comprennent donc pas toujours les causes des remplacements. Les écoles consignent les motifs d'absence de chaque enseignant. Cependant, peu d'écoles et d'autorités locales agrègent et utilisent ces données en vue de surveiller les motifs d'absence de manière à visualiser l'étendue des absences selon les motifs et de prendre des décisions éclairées sur les mesures qui permettraient de réduire l'absence des enseignants.
- Les dispositions concernant le remplacement des enseignants absents ne sont pas suffisamment bien gérées pour permettre aux élèves de poursuivre correctement leur apprentissage et pour assurer leur protection. La plupart des écoles n'ont pas de politique formelle sur le remplacement des enseignants absents. Ainsi, aucune des écoles visitées n'avait une politique formelle s'attachant principalement à atténuer l'incidence de ces absences sur les élèves.

- La plupart des écoles ont embauché des aides-enseignants et des surveillants afin de satisfaire aux exigences de l'entente sur la charge de travail, mais elles n'évaluent généralement pas l'efficacité de ces postes.
- Toutes les écoles ne veillent pas à ce que des procédures de protection soient en place concernant le personnel temporaire. Quand elles embauchent des suppléants en puisant dans la réserve de l'autorité locale ou en faisant appel à une agence de recrutement, la plupart des écoles comptent sur l'autorité locale ou l'agence de recrutement pour mener les vérifications d'embauche. Cependant, toutes les écoles ne connaissent pas l'ensemble des vérifications à effectuer et ne conservent pas toujours les dossiers indiquant que ces vérifications ont été faites avant l'entrée en fonction d'un enseignant suppléant.
- Les coûts de remplacement peuvent varier considérablement, et les écoles et les autorités locales surveillent peu le rapport coût-efficacité de leurs dispositions en la matière.

Quelques recommandations d'audit

- Afin d'appuyer son travail de rehaussement des normes et de la réussite scolaire, le gouvernement gallois devrait davantage prendre en compte l'incidence du remplacement dans ses politiques et stratégies, notamment en indiquant clairement dans ses conditions de subvention et dans d'autres directives que les écoles, autorités locales et consortiums régionaux doivent réduire au minimum le nombre de cours dispensés par des enseignants suppléants.
- Le gouvernement gallois et les autorités locales devraient encourager les écoles à élaborer des politiques sur la gestion du remplacement des enseignants en ayant pour but principal d'utiliser efficacement les ressources et de permettre aux élèves de progresser dans leur apprentissage.
- Le gouvernement gallois devrait définir ou élaborer des modèles de politiques sur la gestion du remplacement des enseignants, et fournir ces documents aux écoles en guise de bonnes pratiques.
- Les autorités locales devraient collecter et analyser les données sur les absences pour toutes les écoles de leur secteur et diffuser les renseignements qui permettraient aux écoles de comparer leurs niveaux d'absences avec ceux d'autres écoles de leur autorité locale ou de leur catégorie scolaire.
- Le gouvernement du pays de Galles, les consortiums régionaux d'amélioration des écoles et les autorités locales devraient s'entendre sur un guide pour les écoles concernant le recours aux enseignants suppléants. Ce guide présenterait les différentes solutions disponibles ou possibles, y

compris les deux accords-cadres sur le personnel enseignant suppléant, les conséquences juridiques et humaines des différentes solutions et les possibilités de collaboration afin de mieux optimiser les ressources.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La gestion des heures supplémentaires - RailCorp

Date de publication : juin 2012

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Galles du Sud (Australie)

Lien vers le rapport complet :

www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/247/01_Managing_Overtime_Full_Report.pdf.aspx?Embed=Y (en anglais)

Entité(s) auditée(s)

- Rail Corporation NSW ou RailCorp (organisme responsable du transport ferroviaire en Nouvelle-Galles du Sud)

Étendue et objectif(s) de l'audit

Établir si RailCorp gère efficacement les heures supplémentaires de ses employés. Plus précisément : le recours aux heures supplémentaires est-il justifié et adéquatement contrôlé?

Critère(s) d'audit

- RailCorp gère activement les heures supplémentaires.
- Des renseignements suffisants et exacts contribuent à gérer les heures supplémentaires.
- RailCorp a instauré avec succès des initiatives visant à mieux gérer les heures supplémentaires.

Principale(s) constatation(s)

- Une meilleure reddition de comptes sur les heures supplémentaires et certaines réformes montrent que RailCorp gère plus activement les heures supplémentaires, mais ses efforts n'ont connus qu'un succès limité jusqu'à présent. Pour utiliser plus efficacement les heures supplémentaires, RailCorp doit établir des niveaux acceptables à des fins opérationnelles et redéfinir les buts en matière d'heures supplémentaires, notamment au niveau des divisions. Il faut instaurer une meilleure reddition de comptes à l'égard de ces buts liés aux principaux facteurs des heures supplémentaires afin d'améliorer le contrôle de ces heures.

- RailCorp a amélioré ses analyses et ses rapports sur les heures supplémentaires, ce qui a aidé la direction à se concentrer sur le contrôle de ces heures, en particulier à réduire les heures accumulées par les employés effectuant un très grand nombre d'heures supplémentaires. Cependant, les renseignements et les analyses n'ont pas été suffisants pour soutenir efficacement une réforme continue. Ces trois dernières années, le coût des heures supplémentaires a augmenté à un taux de 3,9 %, qui correspond aux hausses prévues dans la convention. Les coûts connexes des primes et des indemnités restent élevés. S'il est parfois nécessaire de recourir aux heures supplémentaires pour assurer les services quotidiens avec un minimum d'interruption et un maximum de fiabilité, RailCorp n'a pas encore établi les niveaux efficaces d'heures supplémentaires.
- Les réformes ont réduit les heures supplémentaires, mais ont eu une portée limitée jusqu'à présent. Une réduction importante des heures supplémentaires a été obtenue grâce aux réformes concernant le personnel des gares. En 2010-2011, elle s'est chiffrée à 10 M\$. Cependant, des augmentations dans d'autres postes ont neutralisé les économies générées par les réformes. Ces augmentations concernaient les équipes de train (chauffeur et accompagnateur) ainsi que les activités de maintenance et de renouvellement des infrastructures. Actuellement, RailCorp étudie d'autres possibilités de faire des économies qui pourraient réduire les heures supplémentaires pour ces postes.

Recommandations d'audit

RailCorp devrait :

- fixer des niveaux acceptables d'heures supplémentaires à des fins opérationnelles (d'ici le 31 décembre 2012);
- étudier en détail l'incidence des hauts niveaux de congés de maladie et de postes vacants sur les heures supplémentaires, et faire un rapport à cet égard (d'ici le 31 décembre 2012);
- revoir ses buts actuels en matière d'heures supplémentaires et en élaborer d'autres ciblant le coût de ces heures pour l'ensemble des divisions dans le cadre de réformes plus vastes (d'ici le 31 décembre 2012);
- s'attacher à atteindre les niveaux de référence internationaux en ce qui concerne les équipes de train à des fins d'amélioration de l'efficacité et de réduction des heures supplémentaires. Il faudrait aussi une meilleure adéquation des journées de travail et des tableaux de service afin de répondre à la demande;
- préparer un plan visant à accélérer la révision des pratiques de travail dans

les divisions de la maintenance et du renouvellement des infrastructures, comme cela a été fait pour les initiatives concernant le matériel roulant, afin de créer plus de flexibilité et d'améliorer la productivité (d'ici le 31 décembre 2012);

- profiter de la révision des pratiques sur les heures supplémentaires pour préparer un plan prévoyant des primes et des indemnités d'égale importance pour travailler en dehors des heures normales (d'ici le 31 décembre 2012);
- améliorer les rapports afin de surveiller l'atteinte des buts en matière d'heures supplémentaires dans l'ensemble des divisions (d'ici le 31 décembre 2012).

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – LES RESSOURCES HUMAINES

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La modernisation de la gestion des ressources humaines

Date de publication : avril 2010

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du Canada

Lien vers le rapport complet :

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl_oag_201004_02_f.pdf

Entité(s) auditée(s)

Entités auditées

- le Bureau du Conseil privé,
- le Secrétariat du Conseil du Trésor
- (notamment le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)
- la Commission de la fonction publique
- l'École de la fonction publique du Canada
- la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- le Tribunal de la dotation de la fonction publique
- la Commission canadienne des droits de la personne
- Environnement Canada
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada
- Industrie Canada
- Justice Canada
- Anciens combattants Canada

Étendue et objectifs d'audit

La vérification avait pour objectifs de déterminer si :

- les organismes directeurs et les ministères choisis aux fins de la vérification avaient mis en œuvre les nouvelles exigences de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, notamment en ce qui concerne les rapports;
- l'objectif et les conditions de l'examen législatif avaient été établis;
- les nouveaux rôles et responsabilités avaient été exercés.

Critères d'audit

- Les organismes directeurs et les entités choisies se sont conformés aux nouvelles exigences de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*.
- Les organismes directeurs ont présenté des rapports, conformément aux exigences de la *LMFP*.

- Les organismes directeurs disposent de systèmes de mesure du rendement pour faire état des progrès réalisés dans la modernisation de la gestion des ressources humaines.
- L'objectif et les conditions de l'examen législatif ont été établis.
- Les organismes directeurs se préparaient à l'examen législatif.
- Les rôles et les responsabilités révisés en matière de gestion des ressources humaines, qui découlent de la *LMFP*, ont été mis en œuvre.
- Les rôles et les responsabilités du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et les nouvelles responsabilités confiées aux administrateurs généraux ont été définis et communiqués.

Principales constatations

- Les exigences clés de la *LMFP* ont été mises en œuvre. Les changements apportés visent à rendre le système de dotation de la fonction publique et la gestion des recours plus souples. De même, des mesures ont été mises en place pour favoriser des relations de travail harmonieuses et faciliter le règlement des différends de manière plus informelle.
- La mise en œuvre de la *LMFP* a aussi entraîné des changements organisationnels. Des organisations ont ainsi été créées, tandis que d'autres ont vu leur mandat ou leur rôle élargi. En réponse aux préoccupations qui demeurent touchant la gouvernance, le gouvernement a établi le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en 2009.
- L'application de certains aspects de la *LMFP* a posé des difficultés, notamment l'utilisation de certains des nouveaux outils et mécanismes qu'elle prévoyait.
- Les diverses entités obligées de faire rapport au Parlement sur la gestion des ressources humaines ont généralement respecté les exigences. Les rapports contiennent de l'information sur le processus de mise en œuvre et sur certaines activités. Cependant, malgré l'engagement pris à cet égard en 2005 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'ancienne Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, les rapports ne fournissent qu'une partie de l'information concernant les résultats obtenus.
- La législation prévoit un examen législatif de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Le ministre responsable de cet examen a été nommé et une équipe a été mise sur pied en vue de cet examen. Les préparatifs en vue de l'examen avancent. Toutefois, la capacité de l'équipe de fournir de l'information significative pour étayer son examen et informer le Parlement pourrait être

limitée par l'insuffisance des données sur la mesure dans laquelle les résultats que devaient en produire les lois ont été atteints.

Recommandations d'audit

- Pour mieux faire rapport au Parlement et appuyer l'examen législatif, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait veiller à informer plus rapidement le Parlement et à indiquer si les changements effectués en matière de gestion des ressources humaines ont eu les résultats visés par la législation
- L'équipe chargée de l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* devrait veiller à ce que l'information fournie pour appuyer l'examen législatif permette au président du Conseil du Trésor, dans son rapport, d'informer de manière significative le Parlement sur la mesure dans laquelle les attentes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ont été satisfaites et de proposer les changements éventuels, y compris des améliorations.

[Retour à la table des matières](#)