

CAPSULE INFO>VEILLE

États-Unis : Une gestion stratégique du personnel s'impose pour poursuivre la mission de l'agence fiscale

Le Government Accountability Office (GAO) a mené un audit sur les efforts de planification stratégique du personnel réalisés à l'Internal Revenue Service (IRS). Son examen a porté plus précisément sur les éléments suivants :

- Comment l'IRS définit ses besoins en main-d'œuvre et élabore sa planification intégrée de développement du personnel.
- Comment l'IRS détermine les aptitudes et les compétences essentielles à l'atteinte de ses objectifs et travaille à combler les lacunes de son effectif à cet égard.
- Dans quelle mesure la direction des ressources humaines de l'organisation a la capacité d'embaucher des employés occupant des postes difficiles à pourvoir.
- Introduire un délai de grâce de 60 jours à compter de la première date d'échéance au cours duquel une personne nouvellement responsable, ou une personne retournant au régime des pensions alimentaires, ne se verra pas facturer une pénalité pour retard de paiement.

L'effectif total de l'agence fiscale américaine a diminué de façon continue depuis 2011, passant de 95 501 à 77 685 employés en 2017, soit une baisse de 19 %. Le déclin a touché l'ensemble des secteurs de l'IRS, mais pas tous avec la même intensité. Le GAO a relevé que les réductions ont été plus importantes pour les activités d'application de la loi (vérification, recouvrement, enquêtes, etc.), le nombre d'employés affectés à ces tâches ayant chuté de 27 % entre 2011 et 2017.

Conséquemment, la proportion des particuliers soumis à une vérification fiscale est passée de 1,1 % à 0,6 % sur la même période. De plus, le taux de vérification des entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars américains, qui s'élevait à 17,7 % en 2011, n'atteignait plus que 7,9 % en 2017. L'IRS attribue principalement cette décroissance à une décision politique prise pour limiter l'embauche.

■ Planification de la main-d'œuvre

La vérification effectuée par le GAO a montré que l'IRS a réduit ses activités de planification stratégique du personnel ces dernières années. Les dirigeants de l'agence fiscale conviennent qu'ils ont dû limiter leurs ambitions dans ce domaine en raison de contraintes budgétaires et de la diminution du nombre d'employés compétents pour gérer la main-d'œuvre à long terme. De plus, l'IRS a dû mettre en œuvre une politique adoptée par l'administration Trump en 2017. La Tax Cuts and Jobs Act représente la révision du système fiscal américain la plus importante des dernières décennies.

Le GAO a également remarqué d'autres facteurs qui gênent le développement du personnel. C'est le cas de l'augmentation du nombre d'employés admissibles à la retraite, qui engendre une déperdition de l'expertise interne et des risques de cassure dans la transmission du savoir.

À l'IRS, 14,8 % des employés sans tâches de gestion étaient admissibles à la retraite en 2011; en 2017, cette proportion atteignait 21,3 %. L'IRS enregistre une forte croissance de cet indicateur alors que la moyenne de la fonction publique fédérale demeure relativement stable, passant de 13,5 % à 14,1 % durant la même période. Ce constat s'applique également aux postes de direction. Le pourcentage de gestionnaires de l'IRS qui pouvaient prendre leur retraite atteignait 35,1 % en 2011, contre 44,6 % en 2017. La moyenne de la fonction publique fédérale variait pendant ce temps de 32,4 % à 33,1 %.

■ Gestion des compétences

Le GAO souligne des lacunes en matière de gestion des compétences dans les professions essentielles à la mission de l'IRS. La direction des ressources humaines rencontre des difficultés à prioriser les postes de vérificateurs fiscaux et d'agents de recouvrement. Le taux de démission dans ces métiers est plus élevé que le niveau considéré comme acceptable. De plus, le taux de rétention des nouveaux employés pour une période de deux ans stagne sous la moyenne. Une analyse a dévoilé que 32 % des nouveaux employés avaient quitté leur emploi en raison d'un mauvais climat de travail.

Les causes de cette insatisfaction généralisée sont nombreuses. Le GAO désigne l'intégration inadéquate des recrues; le manque d'interactions entre les employés et l'organisation; la charge de travail qui mène à l'épuisement professionnel; les conditions salariales plus avantageuses au privé; l'incapacité de l'organisation à gérer les aspects conflictuels du travail; et enfin, les lacunes dans la formation offerte au personnel.

■ Embauche d'employés à des postes difficiles à pourvoir

La capacité de la direction des ressources humaines à embaucher des employés à des postes difficiles à pourvoir présente des risques pour la mise en œuvre de la Tax Cuts and Jobs Act.

La direction a implanté une série de mesures afin d'améliorer sa capacité de recrutement, mais n'a pas encore évalué si sa stratégie a permis de pourvoir davantage les postes pour lesquels il est difficile de trouver de bons candidats. De plus, le secrétariat du Trésor a modifié certaines directives dans le processus d'embauche de l'IRS, ce qui a semé la confusion chez les gestionnaires et contribué à des retards dans le développement du personnel.

■ Recommandations du Vérificateur

Le GAO adresse cinq recommandations à l'IRS pour rattraper son retard en matière de gestion stratégique du personnel et améliorer sa capacité de recrutement. Il lui suggère les mesures suivantes : effectuer un examen de la planification stratégique, procéder à une analyse de l'effectif, mettre en place un plan de main-d'œuvre, suivre l'évolution de ce plan et évaluer les résultats obtenus.

Le GAO recommande également au secrétariat du Trésor de clarifier les directives données à l'IRS pour encadrer son processus de recrutement.

Référence

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (page consultée le 24 août 2020). *Strategic Human Capital Management is Needed to Address Serious Risks to IRS's Mission*, [en ligne], <https://www.gao.gov/assets/700/697881.pdf>