

CAPSULE INFO>VEILLE

États-Unis : améliorer l'embauche et la rétention des employés spécialisés en technologies de l'information

En 2020, la Direction des technologies de l'information de l'Internal Revenue Service (IRS) comptait 7 237 employés, contre 7 042 en juillet 2015. Environ la moitié de l'effectif est admissible à la retraite dans les trois prochaines années, ce qui pourrait aboutir à une pénurie de savoir et d'expérience au sein de l'organisation.

L'embauche et la rétention d'une main-d'œuvre possédant les compétences appropriées en technologies de l'information sont primordiales. Sans cela, l'agence ne pourrait achever sa démarche de transformation numérique dans les délais désirés ni exécuter sur une base régulière les mises à niveau technologiques ainsi que les travaux de maintenance de ses systèmes.

Le Treasury Inspector General for Tax Administration (TIGTA) a mené un audit pour évaluer les efforts fournis par l'IRS pour embaucher et retenir le personnel qualifié dans le secteur des technologies de l'information. Il a analysé les données sur la dotation en personnel de l'agence fiscale. Ce faisant, il a identifié 619 employés susceptibles de partir à la retraite dans les trois prochaines années, emportant avec eux des compétences particulières jugées essentielles au fonctionnement des différentes équipes technologiques.

ÉQUIPES TECHNOLOGIQUES	NOMBRE D'EMPLOYÉS PROCHE DE LA RETRAITE	NOMBRE DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES
Développement de logiciels et d'applications	176 employés	4 compétences
Gestion des opérations	175 employés	3 compétences
Infrastructures et réseau	115 employés	9 compétences
Services aux utilisateurs	68 employés	5 compétences
Planification et stratégie	43 employés	8 compétences
Sécurité informatique	25 employés	7 compétences
Gestion des projets	17 employés	5 compétences

C'est l'Office of Human Capital (OHC) qui définit les compétences essentielles à la bonne marche des différentes équipes technologiques. Il aide également les gestionnaires de première ligne à combler les déficits repérés chez les candidats, mais certains cadres de la Direction des technologies de l'information ne prennent pas connaissance des rapports que l'OHC met à leur disposition.

Le TIGTA a examiné le niveau d'expertise de 335 personnes embauchées en 2020. Il a relevé que 281 d'entre elles ne possédaient pas une ou plusieurs compétences jugées essentielles pour leur poste. Seulement 54 individus, soit 16 % des dossiers examinés, ne présentaient aucune lacune de cet ordre. De plus, 82 des 335 employés montraient des déficits pour chacune des compétences essentielles.

L'OHC comprend qu'il n'est pas toujours possible d'embaucher du personnel qui répond à l'ensemble des critères de sélection établis au moment du recrutement. Dans ses rapports, il explique comment les agences gouvernementales peuvent pallier cette difficulté en offrant, par exemple, de la formation afin que les employés acquièrent toutes les aptitudes associées à leur poste. Cependant, la Direction des technologies de l'information n'exige pas toujours que son personnel se perfectionne lorsqu'un manque est détecté pour certaines habiletés.

À l'IRS, les personnes en recherche d'emploi postulent en ligne en remplissant un formulaire de candidature. Ce dernier, suffisamment détaillé pour bien cibler les compétences essentielles, est mis à jour régulièrement selon le TIGTA. En revanche, l'agence fiscale a procédé à des embauches massives ou directes pour pourvoir de nombreux postes entre 2017 à 2019. Durant cette période, elle n'a effectué aucun entretien de sélection ni d'évaluation formelle des candidats.

Finalement, la Direction des technologies de l'information peut recourir à la politique de rétention du personnel pour inciter des gens expérimentés à retarder leur départ à la retraite. Elle n'a toutefois utilisé cette option que deux fois dans les six dernières années.

Le TIGTA recommande au directeur des systèmes d'information (Chief Information Officer) de l'IRS d'apporter les changements suivants aux façons de faire en vigueur :

- Élaborer des politiques et des procédures pour que les gestionnaires prennent bien connaissance des rapports de l'OHC afin d'atténuer l'écart entre les compétences essentielles souhaitées et celles réellement détenues par le personnel;
- S'assurer que tous les employés potentiels soient soumis à un entretien d'embauche et à une évaluation;
- Recourir à des incitatifs pour maintenir en poste les personnes possédant des compétences exceptionnelles dans le cas où leur départ nuirait à la mission de l'agence fiscale.

L'IRS a accepté d'améliorer son processus d'atténuation des lacunes en matière de compétences et d'accorder des incitatifs pour retenir les employés aux compétences uniques. Cependant, il a refusé d'effectuer systématiquement des entretiens d'embauche et des évaluations pour tous les candidats à la Direction des technologies de l'information, préférant laisser cette étape à la discrétion de ses gestionnaires par souci de flexibilité.

RÉFÉRENCE

Treasury Inspector General for Tax Administration (page consultée le 2 juillet 2021). *Opportunities Exist to Improve Hiring and Retaining Employees with Information Technology Expertise*, [en ligne], <https://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2021reports/202120028fr.pdf>