



Rapport final

# Examen de la dotation

Bureau de la dirigeante principale d'audit





## Sur cette page

### Sommaire

Réponse de la gestion

Recommandations et plan d'action de la gestion

### Introduction

Définition d'un audit et d'un examen internes

### Priorité de l'examen

Énoncé de conformité

### Observations

Des politiques, des processus et des procédures de dotation ont été établis

Les rôles et responsabilités ont été définis et documentés, mais ne sont peut-être pas assumés adéquatement

Une fonction d'assurance de la qualité axée sur les risques n'a pas été formalisée

Les activités de surveillance et de production de rapports ne sont pas finalisées, approuvées et mises en œuvre

### Conclusion

Réponse de la gestion

Recommandations et plan d'action de la gestion

### À propos de l'examen

Autorisation

Objectif


Portée et approche

Critères

Fin des travaux d'examen

Équipe d'examen

---





## Sommaire

- i. La présente mission figurait dans le Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2018 à 2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
- ii. En avril 2016, la Nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique est entrée en vigueur, renouvelant ainsi le cadre de nomination et de surveillance en matière de dotation du gouvernement du Canada. Son objectif primordial était de mettre en place un processus de dotation simplifié fondé sur les besoins ministériels et la tolérance au risque. Pour appuyer cette nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique a renouvelé son cadre de nomination, ce qui permet aux administrateurs généraux d'exercer un pouvoir discrétionnaire additionnel dans leur approche de dotation et réduit les exigences administratives et en matière de rapports. Les ministères ont été munis d'une plus grande souplesse pour concevoir leurs systèmes de dotation selon leur propre contexte organisationnel et l'évolution de leurs besoins opérationnels.
- iii. Au sein de SPAC, le sous-ministre subdélègue les pouvoirs de dotation au niveau de gestion et de supervision le plus bas possible, au moyen de l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines de SPAC.
- iv. L'objectif du présent examen était d'évaluer si des politiques, des processus et des procédures, des rôles et responsabilités, et des pratiques d'assurance de la qualité, de surveillance et de production de rapports concernant la fonction de dotation de SPAC étaient en place pour aider le Ministère à attirer et à nommer des candidats qualifiés. L'examen couvrait la période du 1er avril 2018 au 31 janvier 2019. L'examen incluait le secteur de la capitale nationale et les cinq (5) régions de SPAC : l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique.
- v. Dans l'ensemble, nous avons constaté que des contrôles de gestion avaient été établis relativement aux politiques, processus et procédures de dotation de SPAC pour aborder les exigences de la fonction de dotation comme le décrit l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique. Cependant, ces contrôles devaient être améliorés dans les autres secteurs qui étaient examinés.
- vi. Plus précisément, les rôles et responsabilités de tous les intervenants qui effectuent la dotation peuvent ne pas être bien compris ou absous. De plus, des possibilités d'améliorer la fonction d'assurance de la qualité des processus de dotation ont été cernées. En ce qui a trait à la surveillance et à la production de rapports, l'examen a permis de déterminer que, bien que l'ébauche d'un cadre de surveillance de la dotation ait été élaborée, ce cadre n'avait pas été finalisé, approuvé et entièrement mis en œuvre.

## Réponse de la gestion

Nous avons eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale d'audit et nous souscrivons aux conclusions et aux recommandations qui y figurent. Nous avons élaboré un plan d'action de gestion pour donner suite à ces recommandations.

## **Recommandations et plan d'action de la gestion**

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), en collaboration avec les directeurs généraux régionaux, devrait examiner la mise en œuvre des rôles et des responsabilités de tous les intervenants impliqués dans la dotation.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** La DGRH élaborera un plan de communication et diffusera des communications pour rappeler aux joueurs clés leurs rôles et leurs responsabilités en matière de dotation. Ces communications réitéreront le fait que le rôle des organisations fournissant des services de soutien en dotation découle du rôle du gestionnaire subdélégué et non du conseiller en dotation.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Le Processus de planification stratégique intégrée et l'examen des différentes fonctions corporatives internes (mode d'exécution, de financement, catalogue de services, etc.) contribueront très probablement à confirmer les rôles et responsabilités des personnes / organisations assumant des responsabilités de soutien en matière de dotation et potentiellement définir leur besoin. La DGRH tiendra compte de toutes les recommandations et des résultats du Processus de planification stratégique intégrée et s'alignera en conséquence sur ceux-ci. Un plan de communication sera développé afin de supporter cette initiative.

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux, devrait officialiser la fonction d'assurance de la qualité axée sur les risques qui couvre le processus de dotation.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** À partir des résultats de L'exercice de surveillance en dotation 2018 à 2019, la DGRH déterminera les éléments à risque élevé. À partir de cette analyse, des outils et des gabarits seront mis à jour pour cibler les éléments critiques en dotation. De plus, les rôles et responsabilités existants incorporeront les résultats de cette analyse.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** La DGRH mettra en place des outils d'assurance qualité pour assurer la conformité et la cohérence des résultats. La DGRH s'assurera que les chefs d'équipe en dotation procèdent systématiquement et de façon constante à l'assurance qualité avant de diffuser des lettres d'offre ou des contrats. Cet objectif de performance sera inclus dans les ententes de rendement des chefs d'équipe en dotation.

**Recommandation 3 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait veiller à ce que les activités de surveillance et de production de rapports soient finalisées, approuvées et mises en œuvre. Cela inclurait la reddition de comptes à la haute direction sur la fonction de dotation de SPAC.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** La DGRH mettra en œuvre le Cadre de surveillance de la dotation ainsi que le Plan annuel du cadre de surveillance en dotation 2019 à 2020. Les deux documents sont présentement en train d'être traduits et seront très prochainement transmis à la haute gestion des ressources humaines pour approbation finale en juin 2019.

## Introduction

1. La présente mission figure dans le Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2018 à 2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. SPAC joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada en tant que fournisseur de services communs pour les ministères et les organismes fédéraux. Il les soutient dans l'atteinte des objectifs de leur mandat à titre d'acheteur central, spécialiste des questions linguistiques, administrateur de la paye et des pensions, gestionnaire de biens immobiliers, trésorier, comptable et conseiller en matière d'intégrité. Compte tenu de la taille et de l'importance de SPAC, il est essentiel de trouver la bonne personne, au bon moment, pour le bon poste tout en préservant l'intégrité du processus de dotation pour assurer une gestion efficace du Ministère et lui permettre de réaliser ses objectifs.
3. Selon le glossaire de la Commission de la fonction publique, la dotation au sein de la fonction publique désigne « les processus et les mesures menant à des nominations à la fonction publique, à des mutations, à des détachements et à des affectations ».
4. En avril 2016, la Nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique est entrée en vigueur. Son objectif primordial était de mettre en place un processus de dotation simplifié, plus rationalisé, fondé sur les besoins ministériels et la tolérance au risque. Pour appuyer cette nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique a renouvelé son cadre de nomination.
5. Le cadre de nomination renouvelé de la Commission de la fonction publique permet aux administrateurs généraux d'exercer un pouvoir discrétionnaire additionnel dans leur approche de dotation et réduit les exigences administratives et en matière de rapports. Les ministères ont été munis d'une plus grande souplesse pour concevoir leurs systèmes de dotation selon leur propre contexte organisationnel et l'évolution de leurs besoins opérationnels. Cette approche permet aux gestionnaires d'exercer leur jugement tout en demeurant responsables de leurs décisions en matière de dotation.
6. SPAC traite un nombre important d'activités de dotation. En 2016 à 2017, le Ministère a documenté en tout 18 794 mesures de dotation dans MesRHGC (le système de gestion de toute l'information sur les ressources humaines de la fonction publique fédérale) et en 2017 à 2018, le nombre de mesures de dotation qui ont été documentées s'élevait à 19 811. Ces mesures de dotation comprennent tous les types de nominations (permanent, temporaire, intérimaire, interne et externe) à la fois pour les processus annoncés et non annoncés.
7. Au sein de SPAC, le sous-ministre subdélègue les pouvoirs de dotation au niveau de gestion et de supervision le plus bas possible, en fonction des exigences opérationnelles, au moyen de l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines de SPAC. Cet instrument donne un aperçu des conditions de subdélégation et est réexaminé annuellement par le Secteur des opérations en ressources humaines.
8. La structure organisationnelle de SPAC qui administre la fonction de dotation est décentralisée et comprend 2 secteurs au sein de la Direction générale des ressources humaines : Secteur des opérations en ressources humaines; Secteur des stratégies et des programmes au groupe de la direction. De plus, des services régionaux des ressources humaines se retrouvent dans les cinq (5) régions de SPAC : l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique.

9. Le Secteur des opérations en ressources humaines effectue un éventail d'activités de gestion de la dotation et de services opérationnels. Les activités de gestion de la dotation comprennent l'élaboration des politiques et des procédures, la surveillance, l'analytique du rendement, la formation, le programme de subdélégation et les enquêtes. Les services opérationnels incluent : le soutien aux subdélégués; les services aux directions générales; le soutien aux conseillers en ressources humaines de SPAC. Il y a 131 équivalents temps plein qui fournissent des services de dotation.
10. Le Secteur des stratégies et des programmes au groupe de la direction gère la dotation de tous les postes de direction et les activités de gestion des talents des cadres supérieurs. Il y a 16 équivalents temps plein qui fournissent des services de dotation des hauts fonctionnaires.
11. Les services régionaux des ressources humaines effectuent les mesures de dotation dans leur région respective. Il y a en tout 51 équivalents temps plein qui ont des responsabilités de dotation à l'échelle des cinq (5) régions.
12. Les deux principaux intervenants responsables de la dotation au niveau opérationnel sont des personnes à qui les pouvoirs d'autorisation en matière de dotation ont été subdélégués, ci-après nommées « subdélégués » dans le présent rapport, et les conseillers en ressources humaines qui ont des responsabilités de dotation, ci-après nommés « conseillers en dotation ».

### **Définition d'un audit et d'un examen internes**

13. Un audit fournit un niveau d'assurance raisonnable en concevant des procédures de sorte que le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure d'audit utilisée passe à un niveau faible. Ces procédures comprennent l'inspection, l'observation, la demande de renseignements, la confirmation, le recalcul, la réexécution et l'analyse.
14. Un examen fournit un niveau d'assurance modéré en concevant des procédures de sorte que le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure d'examen utilisée passe à un niveau modéré. Ces procédures se limitent normalement à la demande de renseignements, à l'analyse et à la discussion. Le risque est réduit à un niveau modéré lorsque les éléments probants réunis nous permettent de conclure que le sujet est plausible dans les circonstances.

### **Priorité de l'examen**

15. L'objectif du présent examen était d'évaluer si des politiques, des processus et des procédures, des rôles et responsabilités, et des pratiques d'assurance de la qualité, de surveillance et de production de rapports concernant la fonction de dotation de SPAC étaient en place pour aider le Ministère à attirer et à nommer des candidats qualifiés.
16. Au cours de la phase de planification, nous avons rencontré les principaux membres du personnel qui ont des responsabilités en dotation à la Direction générale des ressources humaines, et avons consulté des représentants de la Commission de la fonction publique pour obtenir leurs commentaires sur les attentes sur la fonction de dotation dans les organisations du gouvernement fédéral. Nous avons également réexaminé et analysé les politiques du gouvernement fédéral, les politiques et lignes directrices de SPAC et les documents relatifs à l'administration de la fonction de dotation de SPAC et la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation. Ensuite, une approche axée sur le risque a servi à établir les objectifs, la portée, et la démarche pour cette mission d'examen.



17. L'examen a permis d'évaluer certains contrôles et certaines pratiques et activités de gestion de la dotation pendant la période du 1er avril 2018 au 31 janvier 2019. Il incluait le secteur de la capitale nationale et les cinq (5) régions de SPAC : l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique.
18. Nous n'avons pas examiné si les contrôles conçus pour la gestion de la dotation et les processus opérationnels fonctionnaient comme prévu ou s'ils accordaient suffisamment de flexibilité aux intervenants pour attirer et nommer des candidats qualifiés. L'énoncé ci-dessus devrait être traité, le cas échéant, dans le cadre d'audit de la dotation de SPAC qui est en cours.
19. Les processus et les contrôles pour les nominations au niveau de la direction ont également été exclus de cet examen étant donné qu'ils avaient été déterminés comme étant à faible risque dans notre évaluation des risques. Cela s'explique par le fait que la fonction de dotation des cadres, administrée par le Secteur des stratégies et des programmes au groupe de la direction, est centralisée : les politiques, les processus et les procédures liés à la dotation des cadres ont été établis; les rôles et responsabilités sont clairement définis.
20. De plus amples renseignements sur l'objectif, la portée, la démarche et les critères de l'examen se retrouvent à la fin du présent rapport dans la partie intitulée « À propos de l'examen ».

### **Énoncé de conformité**

21. L'examen est conforme aux normes d'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### **Observations**

22. Des procédures d'examen efficaces et appropriées ont été suivies et les preuves recueillies appuient l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport avec un niveau d'assurance modéré. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison entre les conditions qui prévalaient au moment de l'évaluation et les critères d'examen qui avaient été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'à l'entité examinée, dans la portée et la période visées par l'examen.

### **Des politiques, des processus et des procédures de dotation ont été établis**

23. Les politiques, les processus et les procédures fournissent aux employés une référence documentée concernant l'administration de la dotation de manière à attirer et à nommer des employés qualifiés. Des politiques, des processus et des procédures bien élaborés contribuent à l'efficacité de la fonction de dotation.
24. Nous nous attendions à trouver des politiques, des processus et des procédures bien établies qui répondent aux exigences de la fonction de dotation conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique.
25. Selon les exigences de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique, les administrateurs généraux, qui sont responsables de la dotation dans leur organisation, doivent établir l'orientation stratégique et les exigences pour leurs fonctions de dotation organisationnelles. Plus précisément, depuis le mois d'avril 2016, les administrateurs généraux doivent établir une orientation (par des politiques, des plans ou autres) concernant l'utilisation de processus de nomination annoncés ou non; ils sont

tenus d'établir des exigences pour que les subdélégués formulent par écrit leurs décisions de sélection; de plus, ils doivent faire signer un formulaire d'attestation par les subdélégués.

26. Comme l'indique le rapport de 2018 de la Commission de la fonction publique sur l'audit du système de dotation, tous les ministères participants, dont SPAC, avaient établi les exigences de leurs fonctions de dotation organisationnelles. Nous avons remarqué que cela comprenait les exigences établies à propos des zones de sélection pour les processus internes; une orientation concernant l'utilisation de processus de nomination annoncés et non annoncés; l'exigence que les gestionnaires subdélégués décrivent par écrit le fondement de leur décision de sélection; un formulaire d'attestation de la subdélégation.
27. Nous avons remarqué que le Ministère a élaboré et approuvé la Politique sur la dotation et le recrutement (108) et les Lignes directrices sur la dotation et le recrutement, en vigueur depuis le 30 mai 2016, pour répondre au contexte organisationnel particulier et aux besoins opérationnels. Ces instruments de politique décrivent également les rôles et responsabilités des intervenants concernés en matière de dotation.
28. De plus, le Ministère a établi l'Instrument sur la délégation des ressources humaines, dont la dernière mise à jour était en décembre 2017. Cet instrument détermine la délégation des pouvoirs en ressources humaines. Il inclut les pouvoirs liés à la dotation, conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination établi entre la Commission de la fonction publique et le sous-ministre.
29. Ces politiques, processus et procédures devraient être utilisés par les subdélégués et les conseillers en dotation de SPAC. Des conseils additionnels ont été élaborés pour interpréter une grande variété de sujets concernant la dotation et pour faciliter l'uniformité de la mise en œuvre des politiques, des processus et des procédures.
30. Nous avons remarqué que les politiques, les processus et les procédures étaient disponibles dans une section de l'intranet consacrée à la dotation. Également, des renseignements pertinents concernant la dotation étaient communiqués dans le bulletin ministériel hebdomadaire En toute connaissance.
31. Dans l'ensemble, nous avons constaté que des politiques, processus et procédures de dotation avaient été établis. Nous avons également remarqué que ces politiques, processus et procédures avaient été communiqués et que d'autres conseils étaient accessibles pour appuyer les subdélégués et faciliter le rôle des conseillers en dotation.

### **Les rôles et responsabilités ont été définis et documentés, mais ne sont peut-être pas assumés adéquatement**

32. Des rôles et responsabilités bien définis et documentés sont essentiels pour veiller à ce que les employés, à l'échelle d'une organisation ou d'une activité, aient une compréhension commune des objectifs, des exigences et des résultats.
33. Nous nous attendions à ce que les rôles et responsabilités des principaux intervenants en matière de dotation soient définis et documentés.
34. La Politique sur la dotation et le recrutement (108) de SPAC désigne les subdélégués et les conseillers en dotation comme étant les 2 principaux intervenants ayant des rôles et responsabilités opérationnels. Nous avons remarqué que les rôles et responsabilités de ces 2 intervenants sont définis dans le processus de dotation dans les instruments de politique de

dotation de SPAC. De plus, selon la Ligne directrice sur la dotation et le recrutement de SPAC, un « partenariat stratégique » entre ces 2 intervenants constitue 1 des principes directeurs pour la dotation au Ministère.

35. Nous avons remarqué que chaque direction générale et région ont un conseiller en dotation attiré au sein de la Direction générale des ressources humaines, qui leur fournit de l'aide pour les questions de dotation. Cependant, nous avons été avisés que certaines directions générales du Ministère ont engagé des personnes dans leurs propres directions générales pour appuyer les responsabilités de dotation (ci-après nommées « les personnes ayant des responsabilités de soutien en matière de dotation »). Par conséquent, ces directions générales comptent plutôt sur les services fournis par ces personnes, plutôt que de travailler avec les conseillers en dotation de la Direction générale des ressources humaines.
36. Nous avons été avisés par les subdélégués que les personnes ayant des responsabilités de soutien en matière de dotation avaient été embauchées par les directions générales en partie parce que les subdélégués croyaient que leurs besoins en dotation n'étaient pas remplis par la Direction générale des ressources humaines.
37. Des gestionnaires de la Direction générale des ressources humaines ont dit être préoccupés par la possibilité que les personnes ayant des responsabilités de soutien en matière de dotation dans certaines directions générales n'aient pas les connaissances ou les qualifications requises, selon leurs rôles et responsabilités, pour fournir des conseils de dotation sûrs à la direction.
38. Nous avons également été avisés que le partenariat stratégique entre les conseillers en dotation et les subdélégués pourrait être affaibli par l'existence de ces personnes au sein des directions générales en raison du niveau inférieur de consultation et de communication entre ces deux (2) principaux intervenants pendant le processus de dotation, et nous avons remarqué que les rôles et responsabilités des personnes ayant des responsabilités de soutien en matière de dotation au sein des directions générales n'étaient pas clairement définis et documentés, et par conséquent, pourraient être mal compris.
39. En août 2018, dans le cadre de l'exercice d'harmonisation stratégique, la Direction générale des finances et de l'administration a mis en oeuvre une évaluation de la fonction des ressources humaines. L'objectif de cette évaluation vise l'examen des opérations ministérielles dans le but d'avoir une meilleure harmonisation des ressources avec les priorités ministérielles. Cela comprend la collecte et l'analyse de renseignements pour déterminer la portée des activités des ressources humaines qui sont effectuées dans chaque direction générale client. Les résultats de cet exercice devraient aider à déterminer l'existence ou la nécessité de responsabilités de soutien en dotation dans les directions générales.
40. Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités des subdélégués et des conseillers en dotation étaient clairement définis; toutefois, des éléments de preuve suggèrent qu'ils pourraient ne pas être assumés adéquatement. Pour compenser, des gestionnaires subdélégués engagent des personnes ayant des responsabilités de soutien en matière de dotation au sein des directions générales. Bien que ces personnes puissent atténuer certains défis liés à la dotation, elles en créent de nouveaux et ne règlent pas les problèmes sous-jacents qui ont entraîné le besoin de les embaucher.

### **Une fonction d'assurance de la qualité axée sur les risques n'a pas été formalisée**

41. Le but de la fonction d'assurance de la qualité est de fournir un suivi continu et des mesures systématiques afin de valider que les activités de dotation répondent aux attentes relatives à la qualité et aux exigences. L'avantage principal de ce processus est qu'il facilite l'amélioration des processus de dotation.
42. Nous nous attendions à trouver une fonction d'assurance de la qualité axée sur les risques au sein de la Direction générale des ressources humaines pour assurer la qualité des nominations du personnel; la cohérence des conseils en ressources humaines; la conformité aux exigences des lois et des politiques pertinentes; la réponse aux faiblesses potentielles des processus et des contrôles.
43. Nous avons constaté qu'il n'existait aucune fonction formelle d'assurance de la qualité axée sur les risques, bien que certaines activités soient effectuées au sein du secteur des opérations des ressources humaines. Ces activités devaient veiller à ce que les mesures de dotation soient prises conformément aux exigences des lois et des politiques pertinentes; veiller à ce que les données saisies dans MesRHGC soient complètes et exactes et permettre la correction rapide des erreurs détectées; déterminer les besoins en matière d'encadrement ou de formation.
44. Nous avons remarqué que les responsabilités liées à l'assurance de la qualité étaient documentées dans le cadre des objectifs de rendement des chefs d'équipe dans le Secteur des opérations en ressources humaines dans le secteur de la capitale nationale. Dans le cas des ressources humaines régionales, les responsabilités d'assurance de la qualité n'avaient pas été documentées à l'exception de la région du Québec. Malgré cela, nous avons été avisés que certaines activités d'assurance de la qualité étaient effectuées à l'échelle des régions.
45. Nous n'avons pas constaté l'existence d'une méthodologie formelle axée sur les risques pour déterminer la portée et la couverture des activités d'assurance de la qualité. De plus, nous avons constaté que la portée des activités d'assurance de la qualité qui ont été effectuées avait été déterminée par les chefs d'équipe dans le secteur de la capitale nationale ou par les gestionnaires des ressources humaines dans les régions, le cas échéant.
46. Depuis le 26 novembre 2018, toutes les nominations dans le cadre de la dotation accélérée sont gérées au moyen du portail Ma RessourceRH et sont assujetties à des examens d'assurance de la qualité. Le portail Ma RessourceRH est un outil libre-service qui permet aux subdélégués et aux employés de SPAC de présenter et suivre diverses demandes concernant les RH et des interventions de paye, et des questions et enjeux de paye pour le centre d'appels Ma RessourceRH.
47. Durant l'exercice financier 2017 à 2018, le Secteur des opérations en ressources humaines a entrepris un projet pilote d'assurance de la qualité pour renforcer la fonction d'assurance de la qualité. Dans le cadre de ce projet, le secteur a élaboré une ébauche de guide d'assurance de la qualité du suivi des dossiers de dotation et des outils d'assurance de la qualité, qui ont été fournis aux fins d'essai et de rétroaction aux membres respectifs du personnel des ressources humaines dans le secteur de la capitale nationale en décembre 2017. Nous avons été avisés par la Direction générale des ressources humaines que les documents sur l'assurance de la qualité sont toujours à l'étape d'ébauche et qu'il n'y a actuellement aucun plan de mise en œuvre d'une fonction plus formelle d'assurance de la qualité.
48. Dans l'ensemble, bien qu'il n'y ait aucune fonction formelle d'assurance de la qualité, certaines activités d'assurance de la qualité étaient effectuées pour soutenir les processus de dotation et composer avec des faiblesses potentielles en matière de contrôle.

49. SPAC est un grand ministère qui compte environ 15 000 employés et traite un nombre important d'activités liées à la dotation dont la complexité varie. Une fonction efficace d'assurance de la qualité axée sur les risques fournirait la possibilité d'améliorer continuellement les services de dotation offerts aux subdélégués.

**Les activités de surveillance et de production de rapports ne sont pas finalisées, approuvées et mises en œuvre**

50. Les activités de surveillance et de production de rapports donnent une direction, ainsi que des éléments probants et tangibles des progrès pour atteindre les objectifs. Il est important de surveiller régulièrement les activités de dotation, et de produire des rapports précis en temps opportun pour fournir aux instances dirigeantes de l'information pertinente concernant la fonction de dotation de SPAC afin de mesurer le rendement et de faire des ajustements aux pratiques de dotation, le cas échéant.
51. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait établi une approche et des processus de soutien pour faire le suivi et rendre compte de la fonction de dotation conformément aux exigences décrites dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.
52. Dans le cadre de la Nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique a réorienté le modèle de surveillance, en rehaussant le rôle de suivi de la dotation des administrateurs généraux dans leurs organisations respectives, tout en réduisant les exigences générales de production de rapports. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique décrit les responsabilités des administrateurs généraux pour le suivi de leurs fonctions de dotation et la production de rapports à ce sujet.
53. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination précise que les administrateurs généraux doivent effectuer continuellement une surveillance et, dans le cadre de cette exigence, effectuer des évaluations cycliques fondées sur leurs niveaux de risques organisationnels (au moins une fois tous les cinq [5] ans) et transmettre les résultats à la Commission de la fonction publique. Les administrateurs généraux doivent également veiller à ce que des mesures correctives soient prises pour corriger les déficiences et doivent produire annuellement un rapport à l'intention de la Commission de la fonction publique concernant les secteurs qui sont indiqués dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.
54. La Direction de la dotation ministérielle de la Direction générale des ressources humaines a élaboré une ébauche de cadre de suivi de la dotation pour aider le sous-ministre à exercer sa responsabilité en matière de surveillance. L'objectif de la fonction de surveillance de la dotation est de mettre en évidence les secteurs de possibilités ou de risques et d'évaluer le rendement de la dotation du Ministère dans son ensemble.
55. Nous avons remarqué que ce cadre décrit la méthodologie du processus de surveillance, détermine les responsabilités de surveillance et de production de rapports, et inclut un modèle logique. Un modèle logique est un outil qui sert de feuille de route pour un programme. Il donne un aperçu des résultats escomptés du programme, des activités prévues dans ce programme et des extrants qu'il produira pour atteindre les résultats escomptés.

56. En octobre 2018, l'ébauche du cadre de surveillance de la dotation a été présentée au Comité de gestion de la Direction générale des ressources humaines, présidé par le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines. La finalisation et l'approbation officielle du document sont en attente d'une décision concernant le niveau approprié d'approbation pour le cadre de surveillance de la dotation.
57. Pour soutenir le cadre, la Direction de la dotation ministérielle a également développé une ébauche de plan annuel de surveillance de la dotation de 2018 à 2019 qui devait servir de plan directeur pour effectuer l'exercice de surveillance de la dotation, et aider SPAC à faire des choix stratégiques concernant les activités de surveillance dans une année donnée. Il fournissait un aperçu de l'environnement, des priorités de surveillance continue et des indicateurs de rendement. Le plan devait être approuvé par le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines.
58. En septembre 2018, la Direction de la dotation ministérielle a entrepris son premier exercice continu de surveillance depuis la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation. Cet exercice incluait un examen de 59 dossiers sélectionnés au hasard à partir d'un rapport de MesRHGC portant sur des nominations faites du 1er avril au 31 juillet 2018. L'échantillon contenait une combinaison de nominations internes et externes, annoncées et non annoncées, et comprenait différentes régions et directions générales. Nous avons été avisés que les résultats doivent être présentés à la direction d'ici le 31 mai 2019.
59. Tel qu'indiqué précédemment, le groupe des opérations des ressources humaines participe à la surveillance des opérations au moyen de sa fonction d'assurance de qualité. Bien que les objectifs de la Direction de la dotation ministérielle du cadre de surveillance de la dotation et le secteur des opérations des ressources humaines de la fonction d'assurance de qualité ne soient pas identiques, il y a des similitudes et des chevauchements. À ce titre, nous avons constaté que des possibilités afin de lier les activités entreprises dans le cadre de la fonction d'assurance de la qualité avec celles qui doivent être effectuées dans le cadre de surveillance de la dotation, pourraient exister.
60. Dans l'ensemble, des efforts ont été faits pour développer le cadre de surveillance de la dotation et un travail est entrepris à l'égard de la surveillance continue. Toutefois, le cadre de surveillance de la dotation et le plan de surveillance connexe doivent être finalisés, approuvés et mis en œuvre pour que les exigences stratégiques visant une surveillance continue et cyclique et les responsabilités de production de rapports soient remplies de manière appropriée. De plus, il y a une possibilité de relier la fonction d'assurance de la qualité au cadre.
61. Les retards de l'approbation et de la mise en œuvre du cadre de surveillance de la dotation de SPAC pourraient entraver la capacité d'évaluer la fonction de dotation du Ministère, de déterminer les secteurs de possibilités ou de risques, et d'assurer la prise de mesures correctives pour remédier à toute faiblesse.

## Conclusion

62. Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'il existait des politiques, processus et procédures de dotation à SPAC pour aider le Ministère à attirer et à nommer les candidats qualifiés. Toutefois, il y a une possibilité d'améliorer les contrôles de gestion dans les autres secteurs qui ont été examinés.



63. Plus précisément, nous avons remarqué que les rôles et responsabilités des subdélégués et des conseillers en dotation étaient définis clairement et bien documentés. Toutefois, il n'est pas évident s'ils sont entièrement remplis étant donné que nous avons remarqué une tendance d'embaucher du personnel pour soutenir les délégués. Étant donné que ces personnes sont engagées pour compenser des défis dans le processus de dotation, leurs rôles et responsabilités n'étaient pas définis et peuvent être mal interprétés.
64. De plus, nous avons remarqué que, bien qu'un cadre de surveillance de la dotation ait été élaboré, il requiert une approbation officielle. Les activités de surveillance et de production de rapports doivent être finalisées, approuvées et mises en œuvre. De plus, il était possible d'apporter des améliorations par l'établissement d'une fonction formelle d'assurance de la qualité axée sur les risques, qui serait reliée au cadre de surveillance de la dotation.

### **Réponse de la gestion**

Nous avons eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale d'audit et nous souscrivons aux conclusions et aux recommandations qui y figurent. Nous avons élaboré un plan d'action de gestion pour donner suite à ces recommandations.

### **Recommandations et plan d'action de la gestion**

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), en collaboration avec les directeurs généraux régionaux, devrait examiner la mise en œuvre des rôles et des responsabilités de tous les intervenants impliqués dans la dotation.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** La DGRH élaborera un plan de communication et diffusera des communications pour rappeler aux joueurs clés leurs rôles et leurs responsabilités en matière de dotation. Ces communications réitéreront le fait que le rôle des organisations fournissant des services de soutien en dotation découle du rôle du gestionnaire subdélégué et non du conseiller en dotation.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Le Processus de planification stratégique intégrée et l'examen des différentes fonctions corporatives internes (mode d'exécution, de financement, catalogue de services, etc.) contribueront très probablement à confirmer les rôles et responsabilités des personnes / organisations assumant des responsabilités de soutien en matière de dotation et potentiellement définir leur besoin. La DGRH tiendra compte de toutes les recommandations et des résultats du Processus de planification stratégique intégrée et s'alignera en conséquence sur ceux-ci. Un plan de communication sera développé afin de supporter cette initiative.

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux, devrait officialiser la fonction d'assurance de la qualité axée sur les risques qui couvre le processus de dotation.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** À partir des résultats de L'exercice de surveillance en dotation 2018 à 2019, la DGRH déterminera les éléments à risque élevé. À partir de cette analyse, des outils et des gabarits seront mis à jour pour cibler les éléments critiques en dotation. De plus, les rôles et responsabilités existants incorporeront les résultats de cette analyse.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** La DGRH mettra en place des outils d'assurance qualité pour assurer la conformité et la cohérence des résultats. La DGRH s'assurera que les chefs d'équipe en dotation procèdent systématiquement et de façon constante à l'assurance qualité avant de diffuser des lettres d'offre ou des contrats. Cet objectif de performance sera inclus dans les ententes de rendement des chefs d'équipe en dotation.

**Recommandation 3 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait veiller à ce que les activités de surveillance et de production de rapports soient finalisées, approuvées et mises en œuvre. Cela inclurait la reddition de comptes à la haute direction sur la fonction de dotation de SPAC.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** La DGRH mettra en œuvre le Cadre de surveillance de la dotation ainsi que le Plan annuel du cadre de surveillance en dotation 2019 à 2020. Les deux documents sont présentement en train d'être traduits et seront très prochainement transmis à la haute gestion des ressources humaines pour approbation finale en juin 2019.



## À propos de l'examen

### **Autorisation**

La présente mission figure dans le Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2018 à 2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

### **Objectif**

L'objectif du présent examen était d'évaluer si des politiques, des processus et des procédures, des rôles et responsabilités, et des pratiques d'assurance de la qualité, de surveillance et de production de rapports concernant la fonction de dotation de SPAC étaient en place pour aider le Ministère à attirer et à nommer des candidats qualifiés.

### **Portée et approche**

La portée de l'examen visait quatre (4) contrôles de gestion, y compris : les politiques, les processus et les procédures; les rôles et responsabilités; l'assurance de la qualité des nominations du personnel; et la surveillance et la production de rapports.

L'examen a permis d'évaluer certains contrôles et certaines pratiques et activités de gestion de la dotation pendant la période du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 janvier 2019. Il incluait le secteur de la capitale nationale et les cinq (5) régions de SPAC : l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique. Nous avons également examiné les documents pertinents datant jusqu'en mars 2019 afin de comprendre les activités qui suivront notre phase d'examen.

Nous n'avons pas examiné si les contrôles conçus pour la gestion de la dotation et les processus opérationnels fonctionnaient comme prévu ou s'ils accordaient suffisamment de flexibilité aux intervenants pour attirer et nommer des candidats qualifiés. L'énoncé ci-dessus devrait être traité, le cas échéant, dans le cadre d'audit de la dotation de SPAC qui est en cours.

Les processus et les contrôles pour les nominations au niveau de la direction ont également été exclus de cet examen étant donné qu'ils avaient été déterminés comme étant à faible risque dans notre évaluation des risques. Cela s'explique par le fait que la fonction de dotation des cadres, administrée par le Secteur des stratégies et des programmes au groupe de la direction, est centralisée : les politiques, les processus et les procédures liés à la dotation des cadres ont été établis; les rôles et responsabilités sont clairement définis.

Pendant la phase de planification, nous avons rencontré les principaux membres du personnel qui ont des responsabilités en matière de dotation à la Direction générale des ressources humaines, et avons consulté des représentants de la Commission de la fonction publique pour obtenir leurs commentaires sur les attentes sur la fonction de dotation dans les organisations du gouvernement fédéral. Nous avons également réexaminé et analysé les politiques du gouvernement fédéral, les politiques et lignes directrices de SPAC et les documents relatifs à l'administration de la fonction de dotation de SPAC et la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation. Nous avons également effectué un sondage auprès des subdélégués pour obtenir leur point de vue sur les services fournis à la clientèle.

Après avoir analysé les renseignements et les éléments probants recueillis, l'équipe d'examen a formulé ses constatations et ses conclusions, lesquelles ont été validées auprès de la Direction générale des ressources humaines.

Cette mission d'audit a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### **Critères**

Les critères pour cet examen ont été choisis en fonction des résultats d'une évaluation détaillée effectuée pendant la phase de planification de ce projet. Les critères visent les contrôles de gestion du cadre de dotation qui sont considérés comme étant pertinents et importants pour établir une fonction de dotation réussie.

Les critères étaient les suivants :

- le Ministère a établi des politiques, des processus et des procédures de dotation qui répondent aux exigences de la fonction de dotation décrites dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique
- les rôles et responsabilités des principaux intervenants de la dotation sont définis et documentés
- une assurance de la qualité des nominations du personnel est en place pour soutenir le processus de dotation et rectifier les faiblesses potentielles des contrôles
- des mesures sont en place pour faire la surveillance et rendre compte de la fonction de dotation de SPAC et faire les ajustements appropriés au besoin

### **Fin des travaux d'examen**

Le travail d'examen sur le terrain pour cet audit était essentiellement terminé en février 2019.

### **Équipe d'examen**

L'examen a été dirigé par les membres du Bureau de la dirigeante principale d'audit, sous la supervision de la directrice de la Direction de la vérification des approvisionnements, et sous la direction générale de la dirigeante principale d'audit.

La mission a été réexaminée par le groupe chargé de l'assurance de la qualité au sein du Bureau de la dirigeante principale d'audit.