



Rapport final

Audit de la dotation

Bureau du dirigeant principal d'audit



Table des matières

Introduction	1
Objet de l’audit	3
Énoncé de conformité	4
Conclusion	4
Réponse de la gestion	5
Observations.....	5
Prestation de services	5
Normes de service	12
Formation et communication	16
Outils de gestion de l’information et de technologie de l’information	17
À propos de l’audit	1
Annexe A – Étapes du processus de dotation	4

Introduction

1. Ce projet a été effectué dans le cadre du Plan d'audit fondé sur les risques 2018-2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. SPAC joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada, car il est un fournisseur de services communs pour les ministères et les organismes fédéraux. En tant qu'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, SPAC appuie les ministères et les organismes dans l'atteinte des objectifs visés par leur mandat.
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. La Nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2016. Son objectif primordial était de mettre en place un processus de dotation simplifié fondé sur les besoins ministériels et la tolérance au risque. Dans le contexte de cette Nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique a renouvelé son cadre de dotation.
5. Ce cadre de dotation renouvelé permet aux administrateurs généraux d'exercer un plus grand pouvoir discrétionnaire dans la façon dont ils procèdent aux nominations, et réduit les exigences administratives et de production de rapports. Les ministères se sont vus offrir une plus grande souplesse pour concevoir leurs systèmes de dotation en fonction de leur propre contexte organisationnel et de 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. 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, par l'entremise de l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines de SPAC. Cet instrument énonce les conditions de subdélégation, et il est examiné et approuvé chaque année par le Secteur des opérations en ressources humaines.
7. La structure organisationnelle de SPAC pour administrer la fonction de dotation est décentralisée et fait appel à la participation de deux secteurs au sein de la Direction générale des ressources humaines : Stratégies et programmes au groupe de la direction et le Secteur des opérations en ressources humaines. De plus, on trouve des services régionaux des ressources humaines dans les cinq régions de SPAC, c'est-à-dire l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique.
8. Stratégies et programmes au groupe de la direction gère toute la dotation des postes de direction et les activités de gestion des talents dans le Secteur de la capitale nationale et les cinq régions de SPAC. Il y a 12 équivalents temps plein qui fournissent des services de dotation des postes de direction. Les nominations de cadres de direction sont exclues de la portée de l'audit présent en raison du modèle de prestation de services distinct dont elles font l'objet.

9. Le Secteur des opérations en ressources humaines offre des services liés à la dotation de postes autres que ceux de direction dans le Secteur de la capitale nationale. Le secteur des opérations en ressources humaines offre des services et un soutien opérationnels à des titulaires de pouvoirs subdélégués, des services aux directions générales et un soutien aux conseillers en dotation de SPAC. Il y a 131 équivalents temps plein qui fournissent des services de dotation.
10. Les services régionaux de ressources humaines effectuent des mesures de dotation pour leur région respective. Au total, 51 équivalents temps plein ont des responsabilités en matière de dotation dans les cinq régions.
11. Les deux groupes clés d'intervenants en dotation au niveau opérationnel sont les titulaires de pouvoirs subdélégués en matière de dotation, ci-après « les titulaires de pouvoirs subdélégués », ainsi que les conseillers en ressources humaines et les adjoints en ressources humaines qui ont des responsabilités en matière de dotation, ci-après « les conseillers en dotation ».
12. Les titulaires de pouvoirs subdélégués sont directement responsables des décisions en matière de dotation. Les conseillers en ressources humaines doivent appuyer les titulaires de pouvoirs subdélégués dans la prise de décisions de dotation en cernant les stratégies de dotation qui répondent le mieux aux besoins de ces derniers tout en tenant compte des risques potentiels et des mesures d'atténuation, en formulant des conseils à titre d'experts sur l'application des cadres législatif et stratégique en matière de dotation et en proposant des approches souples et novatrices axées sur des besoins particuliers. Les étapes du processus de dotation figurent à l'annexe A.
13. SPAC traite un nombre important d'activités de dotation chaque année. Durant l'exercice financier 2018-2019, le Ministère a consigné 23 307 mesures de dotation dans MesRHGC (le système de gestion de toutes les données concernant les ressources humaines dans la fonction publique fédérale). Ces mesures de dotation visaient tous les types de nominations, notamment celles pour une durée indéterminée et pour une durée déterminée, ainsi que les nominations intérimaires, internes et externes dans le cadre de processus annoncés et non annoncés.
14. Les mesures de dotations sont considérées comme visant à pourvoir à un poste de direction ou à un autre poste. De 2018 à 2019, 1 090 mesures de dotation de postes de direction (5 %) et 22 217 mesures de dotation d'autres postes (95 %) ont été traitées par le Ministère.
15. Selon le type de mesure devant être prise par un gestionnaire pour pourvoir à un poste, les processus de dotation sont considérés comme étant des mesures de dotation accélérée ou complexe. La dotation accélérée exclut toute action dont le mérite doit être démontré incluant les processus annoncés et non annoncés, ces actions sont considérées de la dotation complexe.
16. Durant l'exercice financier 2018-2019, 16 702 mesures de dotation accélérée (72 %) et 6 357 mesures de dotation complexes (28 %) ont été traitées par le Ministère.
17. Depuis le 26 novembre 2018, les mesures de dotation accélérée sont traitées par l'entremise du portail Ma RessourceRH. Dans le cadre de la mise en œuvre du portail Ma RessourceRH, des processus de dotation accélérée ont été rationalisés et intégrés au portail. Ma RessourceRH est un outil libre-service qui sert de guichet unique où les

gestionnaires et les employés de SPAC peuvent soumettre et suivre diverses demandes relatives aux ressources humaines, demandes d'intervention de paye et questions et demandes de renseignements sur la paye présentées au centre d'appels Ma RessourceRH.

18. Le portail Ma RessourceRH contient des formulaires électroniques à remplir pour chaque type de mesure de dotation accélérée et des liens vers des fiches d'information sur les exigences associées à la dotation accélérée. Une fois que le demandeur a rempli le formulaire relatif à l'embauche voulue, le système attribue automatiquement un numéro de billet à la demande. Au besoin, le demandeur fournit ensuite des renseignements supplémentaires liés à la demande au moyen du portail. Un adjoint en matière de dotation crée alors un dossier dans GCdocs pour le processus de dotation accélérée prévu (si un tel dossier n'existe pas déjà) et y sauvegarde la demande et les documents reçus. GCdocs est l'outil de gestion de l'information du gouvernement du Canada utilisé pour la sauvegarde et l'échange de renseignements électroniques.
19. Les documents liés aux mesures de dotation complexe sont tenus dans GCdocs. Lorsqu'ils reçoivent une demande de dotation officielle par courriel, les conseillers en dotation créent dans GCdocs un dossier de dotation assorti d'un numéro de processus de sélection. Les conseillers en dotation ajoutent également une liste de vérification de la dotation aux fins du processus de dotation dans le dossier GCdocs. Seuls les employés des ressources humaines ont accès au dossier GCdocs, mais le client peut avoir accès à certains répertoires, tels que ceux contenant de l'information liée à l'évaluation des candidats. À la fin du processus de dotation, le conseiller en dotation remplit la liste de vérification et le dossier est fermé.

Définition d'audit interne

20. 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.

Objet de l'audit

21. L'audit avait pour objectif d'établir si la prestation des services de dotation, les normes de service, la formation et les communications ainsi que les outils et les systèmes connexes de SPAC sont conçus et mis en œuvre pour aider le Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés.
22. Durant la planification, nous avons discuté avec le personnel clé du Ministère ayant des responsabilités en matière de dotation au sein de la Direction générale des ressources humaines et avons consulté des représentants de la Commission de la fonction publique pour connaître leurs points de vue sur les attentes relatives à la fonction de dotation dans les organisations du gouvernement fédéral. Nous avons également examiné et analysé les politiques pertinentes du gouvernement fédéral, les politiques et procédures de SPAC et les documents liés à l'administration de la fonction de dotation de SPAC et à la mise en œuvre des changements découlant de la nouvelle orientation en dotation. Une approche fondée sur les risques a servi à

l'établissement des objectifs, de la portée et de l'approche utilisés pour cette mission d'audit.

23. La portée de l'audit englobait certains processus, pratiques et activités de dotation de postes autres que les postes de direction qui ont eu lieu au cours de la période du 1^{er} avril 2018 au 31 janvier 2019. Elle comprenait le Secteur de la capitale nationale et les cinq régions de SPAC, à savoir l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, l'Ouest et le Pacifique. Cependant, nous avons également examiné des documents produits ultérieurement, jusqu'en juin 2019, afin d'obtenir une compréhension approfondie de certaines activités. La dotation des postes de direction a été exclue de la portée de la mission.
24. Nous avons envoyé un questionnaire à 203 des 1 246 titulaires de pouvoirs subdélégués. Le taux de réponse a été de 30 % (61 sur 203).
25. Nous avons passé en revue un échantillon discrétionnaire de 17 dossiers de dotation accélérée parmi 2 043 dossiers traités par le Ministère au moyen du portail Ma RessourceRH depuis sa mise en place, le 26 novembre, jusqu'au 31 janvier 2019. De plus, nous avons sélectionné de façon discrétionnaire 35 dossiers de dotation complexe parmi 2 142 dossiers traités dans le Secteur de la capitale nationale du 1^{er} octobre 2018 au 31 janvier 2019. Ces 52 dossiers de dotation comprenaient de petits échantillons de deux ou trois dossiers concernant 22 processus de dotation, à savoir 7 processus de dotation accélérée (nominations intérimaires de courte durée, emploi occasionnel, embauche d'étudiants) et 15 processus complexes (externe annoncé, externe non annoncé, interne annoncé, interne non annoncé, et nominations intérimaires de longue durée).
26. La revue des dossiers visait à cerner tout thème commun de lacunes au chapitre des processus de dotation nuisant à la rapidité de la dotation, de même qu'à corroborer et/ou valider les observations recueillies par d'autres moyens d'audit. Elle a également permis de déterminer si les occasions d'utiliser des pratiques et des outils novateurs pour effectuer les nominations examinées avaient été mises à profit, et a appuyé les résultats du questionnaire présenté aux titulaires de pouvoirs subdélégués. Toutefois, la taille de l'échantillon n'était pas suffisamment large pour nous permettre de tirer des conclusions officielles fondées uniquement sur la revue.
27. On peut trouver davantage d'information sur l'objectif, la portée, l'approche et les critères de l'audit dans la section « À propos de l'audit » à la fin du rapport.

Énoncé de conformité

28. L'audit est conforme aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Conclusion

29. Nous avons constaté que la prestation de services de dotation à SPAC, les normes de service, la formation et les communications ainsi que les systèmes et les outils n'étaient pas conçus et mis en œuvre pour aider le Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés. Même si la prestation des services de dotation de

SPAC était satisfaisante pour la dotation accélérée, des lacunes demeurent dans les processus de dotation non accélérée et les nominations à court terme.

30. Les normes applicables aux services de dotation n'ont pas été élaborées et n'ont pas fait l'objet de rapports systématiques à la haute direction. Par ailleurs, des formations et des outils de communication étaient à la disposition des conseillers en dotation, des titulaires de pouvoirs subdélégués et des personnes qui assument des responsabilités de soutien en matière de dotation au sein des directions générales, mais l'efficacité des ateliers de SPAC sur la dotation n'a pas été mesurée. Enfin, des améliorations sont nécessaires pour promouvoir la sensibilisation et l'utilisation des pratiques et des outils novateurs de dotation au Ministère.
31. Les initiatives de SPAC visant à renforcer la fonction de dotation, comme la mise en œuvre du portail Ma RessourceRH et un exercice touchant le processus de planification stratégique intégrée, qui comprenait une analyse de la portée des activités liées aux ressources humaines réalisées par des personnes chargées d'appuyer la dotation, étaient déjà en cours. Toutefois, un renforcement des activités et des contrôles précis en matière de dotation est également requis pour s'assurer que la fonction de dotation du Ministère soit efficace et efficiente.

Réponse de la gestion

32. Nous avons pu lire le rapport du dirigeant principal d'audit et sommes d'accord avec sa conclusion et les recommandations qui y sont présentées

Observations

33. Les observations découlant de l'audit ont été élaborées grâce à un processus de comparaison des critères (le bon état) avec l'état (l'état actuel). Les observations suivantes peuvent indiquer un rendement satisfaisant, où l'état remplit les critères, ou elles peuvent indiquer les points à améliorer, lorsqu'il y a un écart entre l'état actuel et les critères retenus.

Prestation de services

Attentes : La prestation de services liés à la dotation appuie la capacité du Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés. Précisément, les politiques, les processus, les procédures et les pratiques de dotation de SPAC aident les intervenants à s'acquitter de leurs tâches et facilitent les activités de dotation permettant de nommer en temps opportun des candidats qualifiés.

Conclusion : Dans l'ensemble, la prestation de services liés à la dotation accélérée était satisfaisante. Malgré cela, des lacunes ont été constatées pour la dotation complexe.

34. La prestation de services de dotation renvoie à la façon dont le service des ressources humaines d'une organisation offre ses services et interagit avec ses clients. Une fonction de prestation de services bien établie aide les titulaires de pouvoirs subdélégués à évaluer et à nommer les candidats compétents qui satisfont aux exigences associées aux postes à pourvoir en temps opportun. Pour offrir un service de dotation de grande qualité, il est important que des politiques, des processus, des

procédures et des pratiques les aident à nommer des candidats compétents rapidement. Les retards dans la dotation peuvent entraîner la perte de bons candidats et avoir une incidence sur la capacité d'assurer la prestation des programmes ministériels. Cependant, il est à noter que dans le contexte du service public la qualité et la rapidité d'exécution de la prestation des services peuvent être influencées par des facteurs qui sont hors contrôle du groupe des ressources humaines (la côte de sécurité et les évaluations de langue seconde).

35. Tel qu'il a été déclaré par le Bureau du dirigeant principal d'audit en juillet 2019 dans le rapport d'examen de la dotation de SPAC, des politiques, processus et procédures en matière de dotation ont été mis en place et ont été communiqués, et une orientation complémentaire était accessible pour aider les titulaires de pouvoirs subdélégués et faciliter le rôle des conseillers en dotation. De plus, les répondants à notre sondage ont indiqué que les politiques ont été mises à jour, que celles-ci sont moins restrictives, et qu'elles augmentent la souplesse en matière de dotation.

Efficacité du service

36. Le Ministère a utilisé un modèle de prestation de services de portefeuille dans le cadre duquel on a attiré à toutes les directions générales et régions un conseiller en dotation de la Direction générale des ressources humaines pour les aider relativement aux questions de dotation. Ce modèle de prestation de services aide les employés responsables des ressources humaines à consolider leurs connaissances et leur compréhension des fonctions opérationnelles d'une organisation. Cette capacité de comprendre les décisions organisationnelles et d'harmoniser les activités avec les stratégies ou les priorités de l'organisation aide à assurer que la fonction de dotation produit les résultats souhaités en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle.
37. Nous avons constaté que l'aspect de la qualité de la prestation des services de ressources humaines pourrait être amélioré. D'après les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2018 mené par la Commission de la fonction publique, 64,3 % des gestionnaires de SPAC sont d'avis que les conseillers en dotation dans leur organisation leur fournissent des conseils utiles en matière de dotation. La moyenne du gouvernement fédéral dans ce domaine était de 59,4 %.
38. Nous avons aussi constaté un écart entre la perception qu'ont les responsables des ressources humaines au sujet des services qu'ils offrent et la perception qu'ont les gestionnaires subdélégués au sujet des services qu'ils reçoivent. Les gestionnaires s'attendent à ce que les conseils qu'ils reçoivent en matière de ressources humaines soient axés sur les solutions, et plus stratégiques qu'opérationnels. Cependant, ils ne croient pas recevoir ce type de service, comme le démontrent les résultats du rapport de mars 2018 de la Commission de la fonction publique intitulé « Aperçu des perceptions des conseillers en dotation et des personnes subdéléguées dans le cadre de la nouvelle orientation en dotation ». Les résultats du rapport de la Commission de la fonction publique sont fondés sur le questionnaire pilote à l'échelle du système soumis à 25 organisations, dont SPAC. Ce rapport a révélé que 65 % des conseillers en dotation décrivent leur rôle comme étant celui de partenaire stratégique, tandis que 35 % des titulaires de pouvoirs subdélégués étaient du même avis. De plus, 49 % des titulaires de pouvoirs subdélégués sont d'avis que le rôle de conseiller en dotation est

principalement axé sur les règles et les processus, tandis que 34 % des conseillers sont de cet avis.

39. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport d'examen de la dotation, il est courant que les titulaires de pouvoirs subdélégués embauchent des employés ou des experts-conseils qui les aideront à traiter les questions liées à la dotation (également appelés « personnes qui assument des responsabilités de soutien en matière de dotation »). Les titulaires de pouvoirs subdélégués font appel aux services fournis par ces personnes plutôt que de travailler en collaboration avec les conseillers en dotation de la Direction générale des ressources humaines. Les titulaires de pouvoirs subdélégués nous ont informés que cette dépendance est attribuable en partie à leur croyance selon laquelle leurs besoins en matière de dotation ne sont pas comblés par la Direction générale des ressources humaines.
40. Le Bureau du dirigeant principal d'audit n'a pas évalué la portée des activités liées aux ressources humaines réalisées par des personnes qui assument des responsabilités de soutien en matière de dotation, car le Ministère a récemment lancé un exercice touchant le processus de planification stratégique intégrée, qui comprenait une analyse de ce type. Les résultats révélaient que les directions générales disposaient de ressources spécialisées pour aider les titulaires de pouvoirs subdélégués à réaliser diverses activités liées aux ressources humaines, y compris la dotation, et pour compléter les services offerts par les Ressources humaines. Le recours aux ressources internes complémentaires de la direction générale varie d'une direction générale à l'autre, avec un total de 157,5 employés à temps plein à SPAC. Ce nombre s'ajoute aux 131 conseillers en dotation à temps plein de la Direction générale des ressources humaines. Un plan d'action de gestion est en développement en vue d'aborder les préoccupations identifiées par l'exercice touchant le processus de planification stratégique intégrée.

Dotation accélérée

41. Depuis le 26 novembre 2018, toutes les demandes de dotation accélérée ont fait l'objet d'un suivi au moyen du Portail Ma RessourceRH. Dans le cadre de la phase 2 de la mise en œuvre du Portail Ma RessourceRH pour la dotation accélérée, on a procédé à la schématisation des processus ou à la simplification de 26 processus principaux des ressources humaines et de 35 sous-processus supplémentaires. Cela a permis d'harmoniser et d'uniformiser les procédures de dotation accélérée à l'échelle du Ministère, améliorant ainsi l'efficacité des processus de dotation.
42. Le portail comporte certaines caractéristiques utiles, notamment l'identification du nom du conseiller en dotation chargé du dossier pour faciliter le suivi et l'élaboration de cartes-éclair pour les processus de dotation accélérée qui fournissent aux titulaires de pouvoirs subdélégués les renseignements clés requis pour certains processus de dotation (p. ex. quels documents soumettre, les étapes principales du processus, etc.). Le Portail appose un timbre-dateur sur les principales activités de dotation des intervenants; par conséquent, le titulaire de pouvoirs subdélégués et le conseiller en dotation peuvent faire le suivi de l'avancement du processus de dotation. D'après notre sondage auprès des titulaires de pouvoirs subdélégués, 70 % des répondants ont indiqué que l'expansion du Portail a donné lieu à des processus administratifs moins lourds.

43. Nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la qualité des candidats embauchés par l'entremise des processus de dotation accélérée, car il n'est pas nécessaire d'évaluer le mérite dans le cadre de ces nominations.

Dotation complexe

44. Nous avons constaté que des initiatives visant à rationaliser et à simplifier les processus de dotation complexe avaient été lancées. Cela comprenait la mise en œuvre de la phase 3 du portail Ma RessourceRH pour la dotation complexe dont il est question plus en détail à la section du présent rapport sur les outils de gestion de l'information et de technologie de l'information.
45. Malgré les efforts déjà déployés, des améliorations sont nécessaires. Les résultats de notre sondage indiquent que les titulaires de pouvoirs subdélégués reconnaissent que les processus sont en cours d'amélioration. Plus précisément, 62 % des gestionnaires subdélégués ont reconnu que des efforts ont été faits pour simplifier les processus de dotation en fonction des changements apportés aux politiques, en vue de faciliter une nomination plus rapide des candidats, et 69 % des répondants estiment que des options sont disponibles pour répondre à leurs besoins en dotation aussi rapidement que nécessaire. Malgré cela, 59 % des répondants croient qu'il reste des défis à relever en ce qui concerne les processus de dotation actuels.
46. Les raisons citées pour expliquer les problèmes de dotation comprennent ce qui suit : le manque de conseillers en dotation en mesure de fournir un soutien opérationnel direct aux titulaires de pouvoirs subdélégués; le manque d'uniformité dans le rôle assumé et les conseils fournis par les conseillers en dotation; un roulement élevé du personnel des ressources humaines, ce qui fait en sorte qu'il est nécessaire de reprendre le processus de dotation et de soumettre à nouveau la documentation; des activités de dotation qui ne sont pas suffisamment automatisées et des pratiques et procédures qui ne sont pas suffisamment modernes; des problèmes liés aux autorisations en matière de priorité; des problèmes liés aux lettres d'offres (erreurs et retards quant à l'envoi); et des problèmes liés à la cote de sécurité et à la planification des évaluations de la langue seconde. Il convient de noter que certaines des raisons mentionnées échappent au contrôle de la Direction générale des ressources humaines. Les constatations de notre revue des dossiers appuyaient les enjeux cernés.
47. Nous avons examiné 35 dossiers pour déterminer si les candidats répondaient aux qualifications essentielles telles que les exigences en matière d'éducation et d'expérience. Il a été déterminé que tous les 35 candidats ont satisfait aux qualifications essentielles évaluées.

Efficacité des services

48. Nous constatons que la rapidité des services de dotation doit être améliorée, surtout lorsqu'il s'agit de dotation complexe.
49. Les conseillers en ressources humaines nous ont informés que des retards touchant les processus de dotation surviennent lorsque des titulaires de pouvoirs subdélégués ne fournissent pas l'information ou les documents requis aux conseillers en ressources humaines en temps opportun, ce qui nuit à la capacité de doter un poste dans les délais requis.

50. Ce constat a été confirmé dans le cadre de notre revue des dossiers. Nous avons observé que la documentation requise par un conseiller en ressources humaines pour traiter une demande de dotation était envoyée immédiatement avant ou même après la date d'entrée en vigueur de la nomination. Ainsi, les conseillers en dotation n'étaient pas en mesure de traiter les demandes de dotation en temps opportun, ce qui a affecté la rémunération de l'employé à temps voulu. Dans le cadre de notre analyse des données, cela s'appliquait particulièrement aux nominations intérimaires à court terme : 67 % de ces demandes intérimaires ont été reçues par les conseillers en ressources humaines après la date du début de l'affectation intérimaire.
51. Il y a également eu des retards relativement à la remise de lettres d'offre signées aux ressources humaines par les titulaires de pouvoirs subdélégués, ce qui a entraîné des retards dans l'envoi des documents au Centre des services de paye. Selon les nouveaux délais de SPAC, qui sont présentés dans la prochaine section du présent rapport, le délai prescrit pour le renvoi d'une lettre d'offre signée est de quatre jours ouvrables pour certains processus, notamment les nouvelles embauches, les promotions au sein du Ministère et les nominations intérimaires à long terme. Selon notre analyse, dans 42 % des cas, une lettre d'offre signée a été renvoyée dans un délai de cinq jours ou plus pour ces mesures de dotation. Lorsque des retards surviennent, ils peuvent empêcher la dotation et la rémunération à temps, et le versement du bon montant.
52. Nous avons également remarqué des retards touchant la saisie de données par la Direction générale des ressources humaines dans MesRHGC, ce qui a une incidence sur la paye des employés. Dans 13 des 17 dossiers de dotation accélérée examinés, le nombre médian de jours écoulés avant la saisie de données dans MesRHGC après l'autorisation de cette saisie était de 16 jours. Le nombre de jours écoulés observés allait de 4 à 39 jours. Dans 33 des 35 dossiers de dotation complexe examinés, le nombre médian de jours écoulés avant la saisie de données dans MesRHGC après l'autorisation de cette saisie était de 52 jours. Le nombre de jours écoulés observés allait de 1 et 522 jours. Les responsables des ressources humaines ont affirmé que pour atténuer l'incidence sur la paye de l'arriéré de la saisie des données dans MesRHGC, on a traité en priorité les mesures de dotation essentielles à la première paye.

Dotation accélérée

53. Au cours de la période de huit mois précédant la phase 2 de la mise en œuvre de Ma RessourceRH (du 1^{er} avril 2018 au 26 novembre 2018), le délai moyen de traitement des mesures de dotation était de 23 jours (à compter de la date à laquelle le gestionnaire communique avec le conseiller en dotation pour lui faire part de la demande de dotation à la date de réception de la lettre d'offre signée par les Ressources humaines). Au cours de la période de neuf mois suivant la mise en œuvre (du 26 novembre 2018 au 30 juin 2019), le délai moyen de traitement des mesures de dotation a été réduit à 14 jours. Ceci comprenait sept types de nominations pour lesquels la date de la lettre d'offre signée par les Ressources humaines a fait l'objet d'un suivi dans Ma RessourceRH : employés occasionnels, employés à temps partiel, mutations sans annonce à partir d'autres ministères fédéraux, mutations sans annonce au sein du Ministère, prolongations de nominations pour une durée déterminée, nominations dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail

étudiant (PFETE) et nominations dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat.

Dotation complexe

54. Nous avons constaté, avec l'exception de la région de l'Ontario, que des échéanciers n'ont pas été établis pour la dotation complexe; par conséquent, il a été impossible de faire le suivi du respect de ces échéanciers. On nous a informés que les titulaires de pouvoirs subdélégués et les conseillers en ressources humaines sont encouragés à établir un plan officiel pour faciliter la dotation en temps opportun et appuyer la prestation de services prévue. L'élaboration de tels plans de dotation est facultative. D'après notre revue des dossiers, aucun des 35 dossiers de dotation complexe examinés ne comprenait un plan de dotation assorti d'un échéancier prédéterminé.
55. La Région de l'Ontario, à la demande du directeur régional, utilisait une norme de service de 75 jours pour les nominations annoncées et ont communiqué les résultats aux réunions du Comité des ressources humaines régional. Pour cette norme de service de 75 jours, la date de début était la date limite de l'offre d'emploi et la date de fin était la date dont les résultats de l'évaluation détaillée étaient finalisés.

Obstacles culturels en dotation

56. Nous avons constaté des obstacles culturels en dotation qui étaient exclus de la portée de l'audit. En termes plus précis, nous avons noté le recours aux nominations occasionnelles comme solution à court terme pour remédier aux délais de traitement des nominations pour une période indéterminée.
57. Les employés occasionnels sont embauchés pour des périodes déterminées ne dépassant pas 90 jours ouvrables par année civile dans un ministère ou un organisme au sein duquel la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif de faire des nominations. La période d'emploi occasionnel peut couvrir un ou plusieurs mandats, mais ne doit pas dépasser 90 jours civils dans un même ministère ou organisme dans la même année civile.
58. Au total, les nominations à des postes occasionnels représentaient 13 % de toutes les nominations au Ministère entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 janvier 2019. Le recours au mécanisme de nomination à un poste occasionnel dans les directions générales et les régions variait de 8 % à 50 %. D'après le sondage mené auprès de titulaires de pouvoirs subdélégués, principaux utilisateurs des nominations à des postes occasionnels dans leurs directions générales et régions respectives, les principales raisons du recours à ces types de nominations étaient les suivantes : embaucher rapidement, répondre à un besoin de dotation à court terme, effectuer une évaluation de la bonne personne pour le poste avant sa nomination pour période déterminée ou indéterminée, et assurer le maintien ou la transmission des connaissances d'experts.
59. Nous avons relevé des cas où la nomination à un poste occasionnel était proposée comme première étape d'une solution à court terme pour répondre aux besoins en dotation à long terme. Plus précisément, 23 % (469 sur 2 062) des embauches par un processus de nomination à un poste occasionnel ont mené à une nomination pour une période indéterminée.
60. Si la nomination à un poste occasionnel accélère le processus de dotation pour un poste et peut permettre d'évaluer le travail d'un candidat potentiel, cette pratique

donne lieu à (au moins) deux processus de dotation, et dédouble les processus de nomination et la charge de travail de l'ensemble des parties visées (titulaires de pouvoirs subdélégués, conseillers en ressources humaines et conseillers en rémunération).

61. Nous avons aussi constaté un nombre significatif de nominations intérimaires à court terme de dix jours ouvrables ou moins. La nomination intérimaire est une méthode de dotation qui consiste à attribuer temporairement à un employé des tâches incombant à un poste de niveau supérieur. Elle permet de répondre à un besoin immédiat dans des conditions bien précises, par exemple un projet à court terme ou la nécessité de pourvoir temporairement le poste d'un employé en congé, en formation ou en affectation. Les conventions collectives établissent les périodes d'admissibilité à la rémunération d'intérim et exigent que l'employé reçoive une rémunération d'intérim lorsqu'il exerce l'essentiel des fonctions du poste qu'il occupe à titre temporaire. La nomination intérimaire de courte durée est d'une durée minimale de 15 minutes et d'une durée maximale de 4 mois.
62. Les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont gérées comme des mesures de dotation complexes parce que les qualifications de la personne nommée par intérim sont évaluées en fonction des exigences du poste à combler et que cette personne doit être jugée qualifiée pour occuper temporairement le poste.
63. Nous observons que du 26 novembre 2018 au 30 juin 2019, 57 % des mesures de dotation accélérée étaient des nominations intérimaires à court terme. Comme l'indique le tableau 1, 32 % des nominations intérimaires à court terme visaient des employés nommés pour 5 jours ouvrables ou moins, et 46 % des employés nommés pour 10 jours ouvrables ou moins.

Tableau 1 : Ventilation des nominations intérimaires à court terme enregistrées dans Ma RessourceRH (26 novembre 2018 au 30 juin 2019)

Durée de la nomination intérimaire à court terme	Nombre	Pourcentage
Jusqu'à 1 semaine	1 502	32 %
Entre 1 et 2 semaines	667	14 %
Entre 2 semaines et 1 mois	497	10 %
Entre 1 et 2 mois	366	8 %
Entre 2 et 4 mois	1 722	36 %
Total	4 754	100 %

64. La nomination intérimaire vise à rémunérer un employé qui assume toutes les responsabilités de celui ou celle qu'il remplace. Or, il reste des incertitudes quant à la question de savoir si l'employé qui occupe un poste à titre intérimaire pendant une courte période s'acquitte vraiment de toutes les responsabilités de l'employé qu'il remplace.
65. Puisqu'il n'existe aucune définition officielle d'« exécution substantielle des fonctions », il pourrait être opportun d'apporter aux gestionnaires des précisions afin que les nominations intérimaires à court terme respectent les exigences de la

convention collective. La Direction générale des ressources humaines a indiqué que la direction doit consulter les syndicats et les relations de travail sur les préoccupations et pour formuler des directives sur les nominations intérimaires à court terme.

66. La réduction du nombre de nominations à un poste occasionnel et de nominations intérimaires à court terme ferait baisser les coûts administratifs et les pressions exercées sur les processus de dotation accélérée et de paye. La Direction générale des ressources humaines a indiqué que le recours à des mesures de dotation occasionnelle pour répondre à des besoins à long terme ou pour pourvoir des postes intérimaires à court terme entraîne un dédoublement des efforts et des tâches administratives. Toutefois, ces mesures sont parfois nécessaires dans des situations imprévues à court terme.

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait rendre les processus de dotation complexes plus efficaces et efficients.

Plan d'action de la direction 1.1 : La Direction générale des ressources humaines entreprendra la mise en œuvre de la phase 3 du portail Ma RessourceRH pour permettre d'y mener des mesures de dotation complexe, et de constituer pour les gestionnaires un guichet unique et intégré pour présenter des demandes de dotation complexe et d'en faire le suivi.

Normes de service

Attentes : Les normes de service de dotation de SPAC visent à établir les attentes des intervenants en ce qui a trait au temps requis pour la réalisation des principaux processus de dotation par les ressources humaines. Les normes sont évaluées et le rendement par rapport à ces normes est communiqué à la haute direction.

Conclusion : Dans l'ensemble, les normes de service de dotation ne sont pas élaborées et ne font pas l'objet de rapports uniformes à la haute direction. La date qui définit le début de la mesure de dotation et la date qui définit la fin de la mesure pour ces normes de service n'ont pas été établies pour assurer une interprétation et une application uniformes. En avril 2019, SPAC a élaboré des normes de rapidité d'exécution détaillées à l'intention des « gestionnaires aux ressources humaines » et des « ressources humaines à la paye » pour certains processus de dotation.

67. Les normes de service font partie intégrante de la prestation d'un service à la clientèle de grande qualité et d'une gestion efficace du rendement. Elles permettent de clarifier les attentes pour les clients, d'améliorer le service et de contribuer à une gestion axée sur les résultats. Sans l'établissement officiel et le suivi actif de normes de service, les processus de dotation de SPAC pourraient ne pas être exécutés efficacement pour faciliter la nomination en temps opportun des personnes qualifiées. De plus, il se peut que la direction ne soit pas en mesure d'évaluer l'efficacité du rendement en dotation et d'ajuster les normes de service, si nécessaire.

Dotation accélérée

68. Nous avons constaté que deux normes de service avaient été établies pour 2017-2018 et 2018-2019. Toutefois, nous avons remarqué que ni la date qui définit le début de la mesure de dotation ni la date qui définit la fin de la mesure pour ces normes de service n'ont été établies officiellement pour assurer une interprétation et une application uniformes. Par conséquent, l'intégrité de ces résultats n'est pas garantie.
69. Les résultats en matière de rendement ont été comparés aux deux normes de service pour l'exercice 2017-2018. La conformité aux normes de service est respectée lorsque la dotation liée aux interventions essentielles à la paye est effectuée dans les dix jours ouvrables et que la dotation liée aux affectations, aux détachements et aux mutations est effectuée dans les vingt jours ouvrables; voir le tableau 2 ci-dessous pour plus de détails.

Tableau 2 : Normes de service en matière de dotation accélérée pour 2017-2018

Norme de service de dotation	Cible pour 2017-2018	Résultat semestriel pour 2017-2018	Résultat final pour 2017-2018
Dotation liée aux interventions de paye essentielles à la première paye : Les dossiers touchant l'embauche d'étudiants, l'emploi occasionnel, les prolongations d'emploi occasionnel, les prolongations d'emploi pour une période déterminée et les travailleurs à temps partiel seront traités dans les dix jours ouvrables.	90 %	95 %	81 %
Les mesures de dotation liées aux affectations, aux détachements et aux mutations seront traitées dans les vingt jours ouvrables suivant la réception de la trousse de dotation complète envoyée par le gestionnaire d'embauche.	90 %	57 %	44 %

70. Les résultats en matière de rendement par rapport aux normes de service n'ont pas fait l'objet d'un rapport pour l'exercice 2018-2019. On nous a informés que la décision de ne pas faire rapport sur les résultats en matière de rendement a été prise à la suite du changement de priorités en vue d'harmoniser les normes de service de SPAC avec les normes de rapidité du nouveau Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour 11 types de demandes de dotation, à partir du 1^{er} avril 2019.
71. D'après notre analyse des données sur les nominations par dotation accélérée dans le Secteur de la capitale nationale pour la période allant du 1^{er} avril 2018 au 31 janvier 2019, les normes de service ne sont toujours pas respectées. Toutefois, nous avons constaté une amélioration des résultats après la mise en œuvre de la phase 2 du

portail Ma RessourceRH pour la dotation accélérée le 26 novembre 2018. Les résultats sont présentés au tableau 3.

Tableau 3 : Normes de service en matière de dotation accélérée pour 2018-2019 dans le Secteur de la capitale nationale

Norme de service de dotation	Cible pour 2018-2019	1 ^{er} avril au 26 novembre 2018	26 novembre 2018 au 31 janvier 2019
Une lettre d'offre pour les services de dotation liés aux interventions de paye essentielles à la première paye est envoyée au client dans un délai de dix jours ouvrables.	90 %	69 %	79 %
Les mesures de dotation liées aux mutations, aux affectations et aux détachements sont traitées dans un délai de vingt jours ouvrables.	90 %	48 %	78 %

Dotation complexe

72. Nous avons constaté qu'aucune norme de service ministérielle officielle n'avait été établie. Pour atténuer, on nous a informés que le personnel des ressources humaines encourageait le titulaire de pouvoirs subdélégués et le conseiller en ressources humaines à établir un plan officiel pour faciliter la dotation en temps opportun et appuyer la prestation de services prévue. Cependant, les plans de dotation n'ont pas été établis. D'après notre examen des dossiers, aucun des 35 dossiers de dotation complexe examinés ne comprenait un plan de dotation assorti d'un échéancier prédéterminé.
73. En outre, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer les durées des postes au sein de SPAC. Il y avait des problèmes d'intégrité des données avec les données de durée enregistrées pour le Secteur de la capitale nationale. De plus, les régions du Québec, de l'Ouest et du Pacifique n'ont pas suivi les échéanciers. Tel que précédemment énoncé, la région de l'Ontario n'a suivi et surveillé que la norme de 75 jours pour les processus annoncés. La région de l'Atlantique a suivi des échéanciers choisis; toutefois, le nombre de mesures de dotation en personnel était insuffisant pour permettre d'évaluer les échéanciers pour cette région.

Interventions des ressources humaines qui entraînent des interventions de paye

74. En avril 2019, SPAC a établi des normes détaillées de rapidité d'exécution sur les transactions « du gestionnaire aux ressources humaines » et « des ressources humaines à la paye » pour certains processus de dotation qui entraînent une intervention de paye. Ces normes de rapidité d'exécution ont été établies par SPAC de manière à correspondre aux 11 normes de rapidité d'exécution appliquées par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines aux mesures de dotation qui entraînent des interventions de paye. D'après notre compréhension, ces normes et le rendement par rapport à celles-ci seront communiqués au sein du Ministère,

notamment par des rapports mensuels au Comité exécutif sur la rapidité d'exécution dans chaque direction générale.

75. Avant la publication de normes officielles sur la rapidité d'exécution par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines en juin 2018, dans le cadre de l'initiative pour accélérer les transactions de ressources humaines menant à des interventions de paye, le Ministère a commencé à collecter des données sur la rapidité des activités liées aux mesures de dotation, « du gestionnaire aux ressources humaines » et « des ressources humaines à la paye » pour certaines transactions accélérées à volume élevé.
76. Les résultats de rendement pour la période entre le 26 novembre 2018 et le 31 mars 2019 ont été présentés au Comité exécutif. Ces résultats (tableau 4) ont révélé de faibles taux de conformité aux normes de rapidité d'exécution (entrées en vigueur le 1^{er} avril 2019) pendant la période visée par le rapport.

Tableau 4 : Des gestionnaires aux Ressources humaines à la paye — Conformité en matière de rapidité d'exécution pour les demandes à volume élevé traitées entre le 26 novembre 2018 et le 31 mars 2019

Renseignements détaillés par type de demande à volume élevé				
	Emplois occasionnels	Embauches d'étudiants	Prolongations durée déterminée	Nominations intérimaires à court terme
Norme proposée par SPAC sur la rapidité d'exécution des transactions « du gestionnaire aux ressources humaines »	Le gestionnaire transmet tous les documents demandés aux ressources humaines 25 jours avant la date d'entrée en vigueur d'une nomination			
Taux de conformité moyen des gestionnaires du Ministère	13 %	37 %	60 %	10 %
Taux de conformité le plus élevé parmi les directions générales et les régions de SPAC	25 %	70 %	98 %	19 %
Taux de conformité le moins élevé parmi les directions générales et les régions de SPAC	0 %	0 %	19 %	2 %
Norme du BDPRH sur la rapidité d'exécution des transactions « des ressources humaines à la paye »	Les ressources humaines acheminent les documents au centre des services de paye 10 jours avant la date d'entrée en vigueur d'une nomination.			
Taux de conformité des ressources humaines	13 %	29 %	67 %	8 %

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines, de concert avec les directeurs généraux régionaux, doit veiller à ce que des normes de service pertinentes soient établies et clairement définies pour les processus de dotation, et à ce que les résultats en matière de rendement soient mesurés et fassent l'objet de rapports.

Plan d'action de la direction 2.1 : La Direction générale des ressources humaines s'engage à formuler et à mettre en œuvre des normes de service qui correspondent aux principes des ressources humaines à la paye, et à confirmer les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées.

Plan d'action de la direction 2.2 : La Direction générale des ressources humaines s'engage à préparer un plan de communications pour faire connaître les nouvelles normes de service, de même que les rôles et les responsabilités s'y rattachant.

Plan d'action de la direction 2.3 : La Direction générale des ressources humaines présentera un rapport annuel au sous-ministre adjoint des ressources humaines aux fins de l'évaluation du rendement du ministère en matière de normes de services.

Formation et communication

Attentes : La formation et les communications reçues par les intervenants les aident à s'acquitter de leurs responsabilités. Des mises à jour sur la dotation, des renseignements et des outils pertinents sont communiqués à tous les intervenants, y compris les conseillers en dotation, les gestionnaires subdélégués, et tous les employés chargés d'appuyer la dotation au sein des directions générales.

Conclusion : Dans l'ensemble, formation et des communications étaient disponibles pour les conseillers en dotation, les personnes subdéléguées, et les personnes chargées d'appuyer la dotation au sein des directions générales. Aucune information n'a été collectée pour mesurer l'efficacité des ateliers sur la dotation de SPAC pour les personnes subdéléguées et celles chargées d'appuyer la dotation au sein des directions générales.

77. Pour être efficaces, les formations et les communications destinées à tous les intervenants doivent favoriser une dotation efficace, efficiente et rapide, rehausser la conformité aux exigences législatives et stratégiques, et sensibiliser les effectifs sur les outils, les processus, les politiques et les pratiques applicables à la dotation.
78. Chez les conseillers en dotation, nous avons constaté un parcours d'apprentissage destiné au personnel de dotation occupant des postes en administration du personnel aux niveaux 01, 02, et 03, développé en 2017 par la Direction de la dotation ministérielle. Ce parcours d'apprentissage de 20 modules reflète les compétences techniques définies dans le profil de compétences du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'administration du personnel. En tout, les chefs d'équipe des ressources humaines ont relevé une trentaine de conseillers en dotation en formation qui devraient suivre les modules sur la dotation. Nous avons confirmé que ces conseillers en dotation avaient été inscrits aux modules sur la dotation, et relevé que la Direction

de la dotation ministérielle notait l'évaluation des participants sur ces modules. D'après l'analyse de cette évaluation, les participants sont hautement satisfaits.

79. Chaque mois, des conférences téléphoniques nationales ont été tenues pour partager les renseignements et aborder tout enjeu récurrent ou à risque élevé avec les gestionnaires des ressources humaines et les conseillers en dotation de tout le ministère. Ces appels étaient suivis de procès-verbaux et de bulletins d'information, qui étaient aussi affichés sur GCdocs. En outre, il y a eu des réunions mensuelles entre la haute direction et les représentants de toutes les directions générales et de toutes les régions.
80. En ce qui concerne les personnes subdéléguées, la formation ministérielle obligatoire ciblée sur la dotation consiste en un cours intitulé Dotation : Un outil de renouvellement de l'effectif à l'intention des gestionnaires (P901), donné par l'École de la fonction publique du Canada ou une équivalence approuvée. Réussir cette formation, ou une équivalence approuvée, est obligatoire pour l'attribution des pouvoirs de subdélégation.
81. Par ailleurs, des renseignements utiles sur la dotation ont été régulièrement communiqués par plusieurs moyens, notamment le bulletin ministériel hebdomadaire *Dans le coup*. Nous avons été informés que la Direction générale des ressources humaines offre, sur demande, des ateliers « Dotation 101 » aux personnes subdéléguées et à celles chargées d'appuyer la dotation dans les directions générales. Ces ateliers facultatifs informent les clients sur le cadre de dotation de SPAC, ainsi que sur les rôles et responsabilités et les options et le processus de dotation. Ni le taux de participation à ces ateliers ni leur efficacité n'a été mesuré.
82. D'après notre sondage mené auprès des personnes subdéléguées, 79 % des répondants ont dit comprendre les politiques, procédés, et procédures en matière de dotation, et 72 % estiment que la Direction générale des ressources humaines emploie les bons moyens pour communiquer des renseignements pertinents sur la dotation. Malgré la formation offerte et les communications, et même si le personnel estime comprendre le processus, il reste à combler les lacunes déjà évoquées dans l'efficacité et l'efficience des processus de dotation.

Outils de gestion de l'information et de technologie de l'information

Attentes : Des systèmes et des outils utiles de gestion de l'information et des technologies de l'information existent pour rehausser l'efficacité des processus de dotation et la qualité de l'information. Les systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information ont été optimisés pour améliorer les processus de dotation, et assurer que les renseignements de dotation soient complets. Des outils novateurs sont à disposition et sont utilisés pour augmenter le nombre de candidatures valables et accélérer l'évaluation et la nomination éventuelle des candidats.

Conclusion : Si le portail Ma RessourceRH appuie la capacité du Ministère de traiter, suivre et collecter des données sur les mesures de dotation accélérée, les systèmes actuels de gestion de l'information et de technologie de l'information n'appuient pas les mesures de dotation complexe. Des outils novateurs existent pour appuyer le travail des gestionnaires, mais le recours aux technologies en place n'est pas toujours optimisé.

83. Les outils de gestion de l'information et des technologies de l'information permettent d'améliorer les processus de dotation et de rehausser l'efficacité et la qualité de l'information. Des outils novateurs rendent plus facile et efficace le travail nécessaire pour trouver et évaluer un grand nombre de candidats qualifiés, et pour choisir les candidatures sélectionnées. Dans un contexte de transformation numérique, il serait difficile pour le Ministère d'attirer et de nommer rapidement des candidats qualifiés sans avoir recours à ces pratiques et outils novateurs. En effet, la capacité d'une organisation à s'adapter au changement et à saisir les occasions qu'il soulève dépend directement de sa capacité à se doter d'un effectif très performant et agile.

Gestion de l'information/technologie de l'information

84. Comme nous l'avons déjà mentionné, GCdocs est le système informatique utilisé par le gouvernement du Canada pour sauvegarder, récupérer et partager des renseignements en format électronique. Il est utilisé par SPAC comme répertoire de données sur les renseignements relatifs aux mesures de dotation accélérée et régulière. Au cours de notre examen des dossiers, nous avons observé un manque d'uniformité et d'exhaustivité des renseignements contenus dans GCdocs sur la gestion des dossiers de dotation accélérée et complexe.

Dotation accélérée

85. Nous avons constaté que le portail Ma RessourceRH avait rehaussé la capacité du Ministère à traiter, suivre et collecter des données sur les mesures de dotation accélérée. Comme nous l'avons déjà mentionné, le portail est convivial et contribue à rehausser l'exhaustivité des renseignements sur la dotation, en raison de certains champs obligatoires, et du fait que le système enregistre la date des activités de dotation.

86. Par ailleurs, le portail exploite un environnement désigné « Protégé B » hébergé par Services partagés Canada, ce qui permet de protéger toutes les communications, interactions et pièces jointes qui circulent dans l'outil jusqu'au niveau « Protégé B » (la plupart des renseignements relatifs aux ressources humaines à la paye sont classés « Protégé A » ou « Protégé B »). Par ailleurs, le modèle de lettre d'offre en dotation accélérée a été simplifié et automatisé pour augmenter l'efficacité.

Dotation complexe

87. Nous avons constaté que les systèmes actuels d'information pour traiter, suivre et collecter des données sur les mesures de dotation complexe ne favorisaient pas l'intégrité des processus et des renseignements de dotation. Au sein du Ministère, de multiples systèmes sont utilisés pour saisir les renseignements liés à la dotation complexe.

88. Nous avons été informés de la mise en œuvre actuelle par la Direction générale des ressources humaines de l'étape 3 de l'expansion du portail Ma RessourceRH, axé sur la dotation complexe. En effet, le portail servira de guichet unique pour la saisie de renseignements liés aux mesures de dotation complexe. L'expansion du portail devrait simplifier les processus opérationnels de dotation et améliorer la gestion des dossiers de dotation. Les principales activités dont l'achèvement est attendu au cours de la phase 3 sont l'allègement et la simplification de 15 processus opérationnels de dotation et le développement et l'harmonisation des procédures à l'échelle nationale. L'expansion du portail qui touchera la dotation complexe sera vraisemblablement

achevée et opérationnelle au troisième trimestre de l'exercice 2019-2020. Toutefois, nous avons été informés de possibles délais de mise en œuvre de la mise à jour du système.

Outils de dotation novateurs

89. Nous avons constaté le développement d'outils novateurs par la Commission de la fonction publique et SPAC pour aider les gestionnaires et conseillers en dotation subdélégués à nommer rapidement des candidats qualifiés. Parmi les outils novateurs acquis par le Ministère, il faut souligner l'outil d'aide à la préparation des énoncés des critères de mérite, lequel permet aux personnes subdéléguées de choisir parmi des centaines de critères de mérite préalablement sélectionnés pour le groupe et le niveau professionnel, l'outil de gestion des bassins de candidats qui répertorie de manière centralisée, à partir de processus de dotation antérieurs du Ministère, les dossiers des candidats qualifiés et disponibles, et CompMetrica^{MD}, qui permet d'élaborer les questions d'un entretien d'embauche structuré pour évaluer les compétences liées au poste à pourvoir.
90. Nous avons aussi constaté qu'à l'appui de la prestation des services liés aux ressources humaines, la Direction générale des ressources humaines prépare chaque année un plan d'investissement en gestion de l'information et technologies de l'information, et qu'elle approuve des initiatives fondées sur les priorités et le financement disponible. Nous avons confirmé que le plan pour l'exercice 2019-2020 avait été approuvé le 6 mai 2019.
91. La Direction des systèmes d'affaires et des nouvelles initiatives est un groupe de la Direction générale des ressources humaines désigné pour piloter et diriger le Centre d'expertise en ressources humaines, gestion du changement et innovation. Selon le plan d'investissement en gestion de l'information et technologies de l'information, la Direction prévoit la mise en œuvre de plusieurs outils novateurs à l'appui de la dotation.
92. Malgré la disponibilité d'outils novateurs, seuls 59 % des répondants ont dit connaître l'existence de ces pratiques et de ces outils novateurs, tandis que 39 % des personnes subdéléguées ont dit les utiliser. Une meilleure communication sur ces outils et pratiques pourrait en augmenter l'utilisation, et permettre de continuer à améliorer les processus de dotation.
93. Notre revue de 35 dossiers de dotation complexe n'a pas permis de conclure si l'utilisation des outils novateurs et les pratiques connexes ont fait l'objet de discussions entre les personnes subdéléguées et les conseillers en dotation. La liste de vérification en matière de dotation utilisée par les conseillers en dotation ne permet pas d'établir si les pratiques et les outils novateurs ont été pris en considération.
94. En passant en revue ces dossiers, nous avons constaté le recours à certaines pratiques et à certains outils novateurs pour nommer des candidats qualifiés rapidement, y compris l'autoévaluation validée par le gestionnaire, les médias sociaux comme GConnex, un projet pilote pour embaucher des employés handicapés recommandés par un organisme sans but lucratif, et les examens en ligne. Dans la plupart des cas, les pratiques de dotation traditionnelles étaient utilisées.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait continuer à améliorer les outils de gestion de l'information et de technologie de l'information pour la dotation complexe.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait promouvoir et encourager l'utilisation des outils et des pratiques novateurs accessibles en matière de dotation.

Plan d'action de la gestion 3.1: La Direction générale des ressources humaines entreprendra la mise en œuvre de la phase 3 du portail Ma RessourceRH (voir recommandation 1) et pilote (et si possible, introduire) VidCruiter (un logiciel de vidéoconférence).

Plan d'action de la gestion 3.2: La Direction générale des ressources humaines, parallèle avec le développement du portail, développera la ligne directrice pour la gestion de l'information des processus de dotation.

Plan d'action de la gestion 4.1: La Direction générale des ressources humaines élaborera un plan de communication pour communiquer les divers outils technologiques disponibles et les nouvelles tendances en matière de dotation. La Direction des ressources humaines s'appuiera sur les réussites liées à l'utilisation de ces outils et des meilleures pratiques.

À propos de l'audit

Autorité

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

Objectif

Cet audit visait à déterminer si le modèle de prestation des services, les normes de service, les systèmes et les outils de SPAC en matière de dotation sont conçus et mis en œuvre de manière à aider le Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés.

Portée et approche

L'audit portait sur quatre aspects : la prestation des services, les normes de service, la formation et les communications et les systèmes et outils de gestion de l'information et de technologie de l'information.

La mission englobait le Secteur de la capitale nationale et cinq régions de SPAC (Atlantique, Québec, Ontario, Ouest et Pacifique). Nous avons évalué les procédures, les processus, les pratiques et les activités en matière de dotation complexe et accélérée pour la période du 1^{er} avril 2018 au 31 janvier 2019. Nous avons aussi examiné d'autres documents jusqu'en juin 2019 afin d'acquérir une meilleure compréhension de certaines activités.

Nous nous sommes penchés sur les processus mis en œuvre à partir du moment où un titulaire de pouvoirs subdélégués communique avec un conseiller en ressources humaines pour entreprendre une mesure de dotation jusqu'à l'envoi des documents au Centre des services de paye.

Nous avons mené des entrevues et des enquêtes auprès d'employés ministériels clés ayant des responsabilités en matière de dotation à la Direction générale des ressources humaines et dans les régions de SPAC, ainsi qu'auprès de représentants de la Commission de la fonction publique. Nous voulions connaître leur point de vue sur les attentes relatives à la fonction de dotation dans les organisations du gouvernement fédéral. Nous avons aussi examiné des documents pertinents relatifs à l'administration de la fonction de dotation de SPAC et à la mise en œuvre de la nouvelle orientation en matière de dotation.

De plus, nous avons sondé l'opinion de titulaires de pouvoirs subdélégués sur les services fournis à la clientèle pour connaître leur satisfaction globale à l'égard des processus et des pratiques de dotation. Au total, nous avons sondé 203 des 1 236 titulaires de pouvoirs subdélégués dénombrés au 15 mars 2019 par la Direction générale des ressources humaines. Cependant, nous avons constaté que certaines de ces personnes ne pouvaient pas répondre au sondage, car elles n'étaient plus titulaires de pouvoirs subdélégués en matière de dotation ou elles ne travaillaient plus au Ministère. Le taux de réponse au sondage a été de 30 % (soit 61 personnes sur 203). Nous avons aussi envoyé un sondage sur le recours à des nominations à des postes occasionnels à 18 titulaires de pouvoirs subdélégués. Huit d'entre eux y ont répondu.

En outre, nous avons analysé les données disponibles dans les systèmes de gestion des cas de dotation de SPAC afin de connaître les délais réels de dotation et de cerner tout problème dans les processus. Plus précisément, nous avons évalué les données consignées dans la base de données Access pour le Secteur de la capitale nationale en ce qui a trait aux processus de dotation accélérée pour la période du 1^{er} avril 2018 au 26 novembre 2018 et aux processus de

dotation complexe du 1^{er} avril 2018 au 31 janvier 2019. Nous avons aussi évalué les données inscrites dans le portail Ma RessourceRH pour l'ensemble de la dotation accélérée au Ministère, du 26 novembre 2018 au 31 janvier 2019.

Enfin, nous avons passé en revue un échantillon discrétionnaire composé de 52 dossiers de dotation pour des postes autres que de direction. Cet échantillon comprenait 17 dossiers de dotation accélérée parmi une population de 2 043 dossiers traités à l'échelle du Ministère par le biais du portail Ma RessourceRH depuis sa mise en œuvre, le 26 novembre 2018, jusqu'au 31 janvier 2019, et 35 dossiers de dotation complexe parmi une population de 2 142 dossiers traités dans le Secteur de la capitale nationale entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 janvier 2019. Les 52 dossiers de dotation sélectionnés comprenaient de petits échantillons de 2 ou 3 dossiers couvrant 22 processus de dotation : 7 processus de dotation accélérée, notamment pour des nominations à court terme, des nominations occasionnelles et des embauches d'étudiants, et 15 processus de dotation complexe, notamment pour des nominations externes annoncées ou non annoncées, des nominations internes annoncées ou non annoncées, des intégrations et des nominations intérimaires à long terme.

L'examen des dossiers visait à cerner tout problème dans les processus de dotation qui pourrait avoir une incidence sur les délais de dotation, à formuler des observations sur l'utilisation de pratiques et d'outils innovateurs dans le cadre des nominations sélectionnées et à appuyer les résultats du sondage mené auprès de titulaires de pouvoirs subdélégués.

Pour évaluer les pratiques et les processus en matière de dotation accélérée les plus récents, nous avons sélectionné des dossiers parmi ceux traités dans l'ensemble du Ministère par le biais du portail Ma RessourceRH depuis sa mise en œuvre, le 26 novembre 2018, jusqu'au 31 janvier 2019. Dans le cas de la dotation complexe, les dossiers ont été choisis parmi ceux traités dans le Secteur de la capitale nationale entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 janvier 2019.

L'équipe affectée à l'audit s'est appuyée sur l'analyse de l'information et les éléments probants recueillis pour formuler des constatations et des conclusions, qui ont été validées auprès de la Direction générale des ressources humaines.

L'audit a été réalisé conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors.

Critères

Nous avons sélectionné les critères de l'audit en fonction des résultats d'une évaluation détaillée des risques effectuée au cours de la phase de planification de ce projet. Les critères étaient axés sur les aspects jugés pertinents et importants pour aider le Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés.

Les critères étaient les suivants :

1. La prestation des services liés à la dotation appuie la capacité du Ministère à nommer en temps opportun des candidats qualifiés. Les politiques, processus, procédures et pratiques de dotation de SPAC aident les intervenants à s'acquitter de leurs fonctions et facilitent les activités de dotation qui permettent de nommer en temps opportun des candidats qualifiés.
2. Des normes de service en matière de dotation de SPAC existent afin d'établir les attentes des intervenants concernant le temps nécessaire pour terminer les principaux processus

de dotation. Les normes sont évaluées, et le rendement par rapport à ces normes fait l'objet de rapports destinés à la haute direction.

3. De la formation et des communications sont fournis aux intervenants pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.
4. Les systèmes et outils de gestion de l'information et de technologie de l'information de support favorisent l'efficacité des processus de dotation et appuient la qualité de l'information.
 - I. L'utilisation de systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information est optimisée pour appuyer les processus de dotation et améliorer la qualité de l'information.
 - II. Des outils innovateurs sont utilisés pour aider les gestionnaires à nommer en temps opportun des candidats qualifiés.

Travaux d'audit achevés

Les travaux d'audit sur le terrain pour le présent audit ont été essentiellement achevés en juin 2019.

Équipe affectée à l'audit

L'audit a été effectué par des membres du Bureau du dirigeant principal d'audit, sous la supervision du directeur de l'Audit des approvisionnements et sous la direction générale du dirigeant principal d'audit.

La mission a été examinée par la fonction d'assurance de la qualité du Bureau du dirigeant principal d'audit.

Annexe A – Étapes du processus de dotation

SPAC suit le processus de dotation ci-dessous, élaboré par la Commission de la fonction publique.

