



# Renseignements sur la publication dans le catalogue

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

La présente publication est affichée sur le portail du gouvernement ouvert à l'adresse :

[Canada.ca/Canadian-Heritage](https://Canada.ca/Canadian-Heritage)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2021

Numéro de catalogue : CH6-64/2022F-PDF

N° ISBN : 978-0-660-41066-1

# Table des matières

Liste des sigles .....	ii
Sommaire .....	iii
Opinion et conclusion de l'audit.....	iv
Énoncé de conformité .....	v
<b>1.0 Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 À propos de l'audit .....</b>	<b>2</b>
2.1 Autorisation du projet.....	2
2.2 Objectif et portée.....	2
2.3 Approche et méthodologie .....	3
<b>3.0 Constatations et recommandations.....</b>	<b>3</b>
3.1 Planification des ressources humaines .....	3
3.2 Dotation.....	6
3.3 Conseils, formation et outils .....	10
3.4 Mesure du rendement de la dotation.....	11
<b>4.0 Conclusion.....</b>	<b>13</b>
<b>Annexe A – Échelle d'évaluation et sommaire des résultats.....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe B – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>16</b>
<b>Annexe C – Stratégie d'échantillonnage .....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe D – Sommaire des résultats de l'examen des dossiers.....</b>	<b>20</b>

## Liste des sigles

<b>Sigle ou abréviation</b>	<b>Définition</b>
CFP	Commission de la fonction publique
CT	Conseil du Trésor
DGR	Direction de la gestion des ressources
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGGRHMT	Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail
ETP	Équivalent temps plein
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
RH	Ressources humaines
SAP	Système financier de Patrimoine canadien
SMA	Sous-ministre adjoint

## Sommaire

La main-d'œuvre canadienne est en constante évolution et le gouvernement du Canada continue d'accorder une grande importance au fait d'attirer et de retenir une main-d'œuvre diversifiée et hautement qualifiée pour faire progresser les programmes et les initiatives ayant une grande incidence sur les Canadiens. En 2016, la Commission de la fonction publique (CFP) a mis en œuvre une politique de nomination renouvelée ainsi que l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, qui est la pierre angulaire de la Nouvelle orientation en matière de dotation. La CFP estime que la Nouvelle orientation en matière de dotation est le changement le plus important apporté au système de dotation depuis plus de dix ans; ce changement consiste à ne plus mettre l'accent sur les règles, mais plutôt à adopter un système modernisé qui encourage les gestionnaires à exercer leur pouvoir discrétionnaire lors de la prise de décisions en matière de dotation.

Attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre diversifiée, engagée et qualifiée est un défi auquel le ministère du Patrimoine canadien (le Ministère ou PCH) continue d'être confronté. Ce défi est amplifié par les répercussions de la pandémie, comme le fait que les employés du ministère travaillent à distance. Il est donc important d'avoir des activités de gestion des ressources humaines solides et des objectifs qui visent à acquérir un effectif diversifié et performant qui permettra à PCH de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs opérationnels. En date de mars 2021, PCH gérait un effectif de 1 846 équivalents temps plein (ETP). Compte tenu du taux de roulement de 15,2 % en 2018-2019, et de 16,3 % en 2019-2020<sup>1</sup>, ainsi que du fait que 319 ETP seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, il est important que PCH s'appuie sur un bon processus de planification des ressources humaines qui aidera à cerner les besoins actuels et futurs, particulièrement dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

le Bureau de la dirigeante principale de l'audit a entrepris l'audit de la planification des ressources humaines et des processus de dotation, conformément au Plan d'audit axé sur le risque pour 2019-2022.

### Points examinés

L'objectif de cet audit était de fournir l'assurance qu'un cadre de contrôle de gestion efficient et efficace est en place pour appuyer les activités de planification et de dotation du Ministère, et que celles-ci soient alignées sur les besoins de PCH. L'audit a évalué si :

- PCH a établi un processus complet de planification des ressources humaines et fait en sorte que le matériel de planification des ressources humaines soit utilisé à des fins de planification.
- le processus de dotation d'un poste est efficace et conforme aux politiques et aux directives pertinentes de la Commission de la fonction publique, et si la planification des ressources humaines est conforme à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- les conseillers en dotation disposent des outils et de la formation nécessaires pour orienter adéquatement les gestionnaires subdélégués dans la réalisation des activités de planification et de dotation des ressources humaines.
- la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail a élaboré un cadre de mesure du rendement, y compris des normes de service pertinentes pour la dotation qui sont mesurées, suivies, rapportées et surveillées.

---

<sup>1</sup> Le taux de roulement pour 2020-2021 a chuté à 9,7 % durant la pandémie de COVID-19 (Source : DGGRHMT)

## Opinion et conclusion de l'audit

D'après les constatations de l'audit, je suis d'avis que le ministère du Patrimoine canadien (le Ministère ou PCH) a mis en place des processus à l'appui de la planification des ressources humaines (RH) et des activités de dotation. Ces processus continuent d'être améliorés, mais il y a encore des possibilités d'amélioration. Un gabarit amélioré de planification des RH est en cours de déploiement dans l'ensemble du Ministère et les activités de dotation sont généralement conformes aux exigences législatives. La Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail (DGGRHMT) élabore actuellement un nouveau système de suivi de la dotation, qui comprend des normes de service révisées pour la dotation. De plus, les gestionnaires subdélégués reçoivent généralement des conseils uniformes de la part des conseillers en dotation. L'audit a permis de cerner les principales possibilités d'amélioration en ce qui concerne les activités suivantes :

- Élaborer un cadre ou une politique pour la planification des ressources humaines au sein du Ministère.
- Élaborer un processus afin que la dotation prévue dans les plans de RH soit déterminée en tenant compte du financement réel.
- Améliorer l'efficacité liée au système d'information de la dotation et à la gestion de l'information qui est exigée en matière de dotation, ainsi qu'aux actions de dotation qui sont approuvées à un niveau supérieur à celui requis.
- Documenter et communiquer les rôles et les responsabilités liés aux activités de dotation du début à la fin de celles-ci.
- Assurer le suivi et la surveillance des normes de service actuelles pour les actions de dotation.
- Mettre en œuvre un mécanisme de rétroaction interne pour déterminer la satisfaction de la clientèle et mesurer le rendement.

Je tiens à souligner que les travaux sur le terrain pour cet audit ont été achevés et que les constatations ont été communiquées au client pendant la pandémie de COVID-19. En raison de l'activation du plan de continuité des activités du Ministère en mars 2020, le projet a été suspendu au moment où la phase d'examen commençait et des ressources ont été réaffectées afin d'appuyer le Ministère dans ses efforts visant à fournir un financement de soutien d'urgence. Il convient également de noter la durée de cette interruption; il a fallu quatre mois avant que l'équipe d'audit et le client aient accès au réseau du Ministère afin de pouvoir reprendre le travail sur le terrain. Lorsque les employés de PCH ont commencé à travailler à distance, l'équipe d'audit a dû ajuster son programme d'audit et trouver de nouvelles façons de procéder à l'examen des dossiers.

Je tiens également à souligner les pressions et les défis constants causés par la pandémie, qui ont affecté et qui continuent d'affecter le client, puisque les responsables des services de planification et de dotation des RH ont continué de travailler afin de répondre aux besoins et aux efforts continus du Ministère pour lutter contre la pandémie. En fait, au fur et à mesure que des constatations préliminaires étaient relevées et que le client était informé, des mesures ont été prises pour remédier à ces points à améliorer. Les constatations et les recommandations découlant de l'audit ont été faites en considérant les changements en cours au sein de la DGGRHMT et des initiatives entreprises, et reflètent les développements en temps réel.

## Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de l'audit, le présent audit a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes, de même qu'à la *Politique* et à la *Directive sur l'audit interne du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédés d'audit appliqués et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison entre les conditions qui existaient au moment de l'audit et les critères d'audit préétablis convenus avec la direction. Elles s'appliquent uniquement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit. Les répercussions de la pandémie sur l'audit et la capacité de mener des enquêtes précises ont été notées et consignées.

Original signé par

---

### **Bimal Sandhu**

Dirigeante principale de l'audit  
Ministère du Patrimoine canadien

### **Membres de l'équipe d'audit**

Dylan Edgar, directeur d'audit interne  
Philippe Knight, gestionnaire d'audit  
Chrystianne Pilon, chef d'équipe  
Dahlia McKrae, auditrice principale  
Geneviève Gnahoué, auditrice principale

Avec le soutien de ressources externes.

## 1.0 Contexte

Une saine planification des ressources humaines (RH) est un élément essentiel pour aider les organisations à relever les défis auxquels elles sont confrontées, tel qu'un marché de l'emploi concurrentiel et la pénurie de main-d'œuvre. La planification des RH aide à définir la capacité des RH et à orienter les activités de dotation en fonction des besoins de l'organisation en matière de RH. En 2016, la Commission de la fonction publique (CFP) a adopté la Nouvelle orientation en matière de dotation, conçue pour simplifier et rendre plus effectif le processus de dotation au sein du gouvernement fédéral. La CFP estime que la Nouvelle orientation en matière de dotation est le changement le plus important apporté au système de dotation depuis plus de dix ans; ce changement consiste à ne plus mettre l'accent sur les règles, mais plutôt à adopter un système modernisé qui encourage les gestionnaires à exercer leur pouvoir discrétionnaire lors de la prise de décision en matière de dotation. On encourage les gestionnaires subdélégués à utiliser les nouvelles flexibilités offertes par une politique de dotation renouvelée et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, tel que l'utilisation de processus de nomination non annoncés.

### Contexte ministériel

Au sein de PCH, les gestionnaires d'embauche ayant des pouvoirs de dotation subdélégués, la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail (DGGRHMT), la Direction de la gestion des ressources (DGR) et la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) ont des rôles importants à jouer dans les activités de RH. Les secteurs sont responsables de la planification des RH et les gestionnaires subdélégués sont imputables des nominations des employés. La DGGRHMT appuie les gestionnaires subdélégués en leur fournissant des conseils stratégiques liés aux activités de RH et elle est responsable de la planification des RH au niveau corporatif. Il incombe aux DGR de chaque secteur et aux rapports directs d'appuyer de diverses façons les gestionnaires dans les procédures de planification et de dotation des RH. Enfin, la DGDPF est chargée d'appuyer et de conseiller les secteurs en matière de gestion financière, y compris les prévisions salariales.

En date du 31 mars 2021, le Ministère gérait un effectif de 1 846 équivalents temps plein (ETP), dont 258 se trouvent dans les régions. De plus, au cours des cinq prochaines années, 319 ETP sont admissibles à la retraite. Le taux de roulement, qui comprend les départs à la retraite, était de 15,2 % pour 2018-2019 et de 16,3 % pour 2019-2020<sup>2</sup>. Pour les années civiles 2018 et 2019, la DGGRHMT a complété respectivement 2 618 et 2 422 d'actions de dotation, pour un total de 5 040. Ce sont les données les plus récentes pré-pandémie. De ce nombre, 17 % (871 sur 5 040) ont été complétées dans les régions. Ces actions de dotation comprenaient tous les types de nominations, notamment les dotations pour une durée indéterminée et les dotations temporaires, ainsi que les nominations internes et externes dans le cadre de processus annoncés et non annoncés. Pour ces deux années combinées, 85 % de toutes les actions de dotation de PCH concernaient la dotation temporaire, comme celle des étudiants, les nominations intérimaires et les employés occasionnels, tandis que les employés nommés pour une période indéterminée représentaient 15 %. L'utilisation intensive de la dotation temporaire est conforme à la nature du mandat de PCH. Par exemple le recours à la dotation temporaire augmente pour la prestation de nouveaux fonds alloués au Ministère pour une période déterminée.

---

<sup>2</sup> Le taux de roulement pour 2020-2021 a chuté à 9,7 % durant la pandémie de COVID-19 (Source : DGGRHMT)



## **Planification**

Le fondement législatif de la planification des RH est l’alinéa 11.1(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique* – préambule, alinéa 30(2)b) et paragraphe 30(3) – indique des utilisations potentielles pour la planification des RH. De plus, la *Politique sur la gestion des personnes* du Conseil du Trésor exige que les administrateurs généraux déterminent les besoins en RH conformément aux mandats et aux responsabilités fondamentales de leurs organisations respectives. Bien qu’à l’heure actuelle il n’existe officiellement aucun cadre ni aucune politique de planification des RH au sein de PCH, en 2019 et de nouveau en 2020, la DGGRHMT a lancé un exercice pilote de planification des RH distinct du plan d’affaires intégré actuel du Ministère. Un nouveau gabarit de planification des RH destiné à tous les secteurs et à tous les rapports directs a été élaboré pour ces exercices. Les renseignements recueillis devaient être regroupés à l’échelle de l’organisation.

## **Dotation**

En 2018, une nouvelle directrice du ressourcement a entrepris une série de changements qui ont eu une incidence sur la structure de l’équipe de dotation et sur les opérations de dotation. Ces changements visaient à améliorer la qualité des services offerts par les conseillers en dotation aux gestionnaires subdélégués, en plus de rendre le processus de dotation plus efficace dans son ensemble. L’audit de la planification des ressources humaines et des processus de dotation a été effectué en tenant compte de ces changements, et en sachant que la DGGRHMT a réalisé d’importants progrès. Les conclusions et les recommandations de l’audit tiennent compte des changements en cours au sein de la DGGRHMT.

# **2.0 À propos de l’audit**

## **2.1 Autorisation du projet**

L’autorisation de mener cet audit découle du Plan d’audit axé sur les risques pour 2019-2020 à 2020-2022, qui a été recommandé par le Comité ministériel d’audit et approuvé par la sous-ministre le 26 avril 2019.

## **2.2 Objectif et portée**

L’objectif de cet audit était de fournir l’assurance qu’un cadre de contrôle de gestion efficient et efficace est en place pour appuyer les activités de planification et de dotation du Ministère, et que ce cadre répond aux besoins de PCH. La portée couvrait la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 15 mars 2021, et l’examen de dossiers de dotation couvrait la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019. La phase de planification de cet audit était terminée et la phase d’examen venait tout juste de commencer lorsque le Ministère a activé son plan de continuité des activités au début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020. Cela a entraîné d’importants retards dans le projet, puisque l’audit a été interrompu, et l’équipe et le client n’avaient tous deux qu’un accès limité au réseau du Ministère. Lorsque les activités ont repris quatre mois plus tard, les nouvelles réalités du travail à distance ont obligé l’équipe d’audit et le client à s’adapter en élaborant de nouvelles approches et des méthodes novatrices.

## 2.3 Approche et méthodologie

Tous les travaux d'audit ont été menés dans le respect de la *Politique sur l'audit interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, des directives connexes et des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.

La méthodologie de l'audit comprenait ce qui suit :

- l'examen de la documentation, des lignes directrices, des procédures, des instruments de politique et des lois pertinentes;
- la collecte de données et de renseignements effectuée au moyen d'entrevues et d'observations faites auprès du personnel de l'organisation en vue d'étudier les processus;
- l'examen des dossiers de dotation;
- une revue virtuelle du processus de dotation pour un échantillon d'actions de dotation;
- l'analyse des données de PeopleSoft;
- l'analyse des renseignements financiers et non financiers.

## 3.0 Constatations et recommandations

Les constatations sont fondées sur les évidences recueillis dans le cadre des entrevues qui ont été menées et des analyses qui ont été réalisées, et sont tirées de la documentation examinée pour chaque critère d'évaluation. L'**annexe A** présente un résumé de l'échelle d'évaluation pour chacun des critères évalués. Les constatations dont l'importance, le risque ou l'incidence est moindre ont été communiquées à l'entité auditée, soit verbalement ou au moyen d'une lettre adressée à la gestion. Cet audit visait à fournir l'assurance qu'un cadre de gestion est en place pour appuyer les activités de planification et de dotation des RH du Ministère. Il convient de noter que la pandémie de coronavirus s'est produite alors que l'audit en était aux premières étapes de l'examen. En plus de constater les incidences sur le processus de l'audit lui-même, PCH devra probablement adapter ses activités de RH aux nouvelles réalités soulevées par la pandémie, comme le travail à distance et les défis régionaux.

### 3.1 Planification des ressources humaines

À l'heure actuelle, aucun cadre ou politique de planification des ressources humaines n'est en place qui établirait un processus formel de planification des ressources humaines, y compris des processus d'analyse des risques liés aux ressources humaines et de surveillance des plans de RH. Par conséquent, les activités de planification des RH n'ont pas été uniformes dans l'ensemble du Ministère.

Le fondement législatif de la planification des RH est l'alinéa 11.1(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – préambule, alinéa 30(2)b) et paragraphe 30(3) – propose des applications pour la planification des ressources humaines. D'autre part, la *Politique sur la gestion des personnes* du Conseil du Trésor exige que les administrateurs généraux déterminent les besoins en matière de RH, conformément aux mandats et aux principales responsabilités de leurs organisations respectives. L'équipe d'audit s'attendait à ce que les plans de RH soient documentés, communiqués et compris, et qu'ils soient intégrés au plan des activités. À l'heure actuelle, il n'existe officiellement aucun cadre ni aucune politique de planification des ressources humaines à PCH. La DGGRHMT a élaboré la feuille de route de PCH en matière de ressources humaines pour 2017-2020 qui

devait servir de cadre au processus de planification des RH du Ministère, elle a toutefois été mise en suspens. À l'heure actuelle, la DGGRHMT est à un autre stade et travaille à l'élaboration d'une stratégie plus vaste pour l'effectif et le milieu de travail au-delà de 2021 qui tient compte d'un environnement post-COVID et de l'avenir du travail.

La planification des RH à PCH faisait auparavant partie du processus annuel du Plan d'affaires intégré, mais en décembre 2019, la DGGRHMT a lancé un exercice pilote de planification des RH distinct de celui-ci. Une lettre d'appel a été envoyée par la directrice générale (DG) de la DGGRHMT afin d'inviter toutes les directions générales à communiquer avec l'équipe responsable des politiques, de la planification et des stratégies en matière de RH afin de l'aider à réaliser cet exercice de planification. Les gabarits de planification des RH, ainsi que les approbations des sous-ministres adjoints (SMA) pour les secteurs et celles des directeurs généraux pour les rapports directs, devaient être achevés pour le 28 février 2020. Malgré des rappels combinés à une prolongation de la date limite, la DGGRHMT avait reçu seulement 22 % des gabarits de planification des RH achevés en mars 2020. L'exercice pilote de planification des RH n'a pas encore terminé un cycle complet, en partie en raison des répercussions de la pandémie de COVID-19. La DGGRHMT a repris l'exercice en novembre 2020 avec une date limite en février 2021. En date du 7 avril 2021, la DGGRHMT avait reçu 29 gabarits de planification des RH remplis sur 32 (91 %).

Aux fins de l'exercice de planification pilote, un gabarit de planification des RH a été élaboré en consultation avec la DGDPF et le comité sur l'intégration et la gestion des résultats (un comité de gouvernance ministériel de niveau deux), lequel a été partagé entre les directions générales. Le gabarit comprend quatre sections, chacune correspondant à une étape précise du processus de planification des RH : le lien entre les objectifs du programme et le mandat du Ministère (étape 1), l'analyse de l'environnement et de la capacité de l'effectif (étape 2), l'analyse des lacunes (étape 3) et les stratégies pour combler les lacunes (étape 4). Les risques liés à la dotation sont pris en compte au cours des quatre étapes. Les données sur l'effectif propres à chaque secteur et rapport direct, comme les taux de roulement du personnel ou les départs à la retraite à venir, ont été communiquées aux directions générales afin de faciliter leur planification des RH. Il est prévu que les renseignements recueillis dans ces gabarits soient communiqués aux divers intervenants afin de mieux planifier les besoins en matière de RH pour les prochaines années et à ce qu'ils soient regroupés au niveau corporatif. L'équipe d'audit a constaté que le gabarit de planification des RH est complet et qu'il contient des renseignements pertinents sur la planification des RH.

La planification ministérielle est la responsabilité de l'équipe chargée des politiques, de la planification et des stratégies en matière de ressources humaines au sein de la DGGRHMT. Ils fournissent aux secteurs et aux rapports directs des outils d'orientation et de planification. L'équipe d'audit a constaté que les rôles et les responsabilités des intervenants en ce qui a trait à la planification des RH ne sont pas documentés, ce qui entraîne des incohérences dans l'ensemble du Ministère. En effet, avant l'exercice de planification pilote actuel, les pratiques de planification des RH dans l'ensemble de PCH variaient d'une direction générale à une autre. Les secteurs qui ont déployé des efforts pour élaborer leur propre plan de RH n'ont suivi aucun modèle normalisé, d'où l'absence de certains renseignements pertinents dans les plans de RH, comme les budgets de dotation initiaux et la gestion des talents. Pour les secteurs qui ont développé des plans de RH, l'équipe d'audit a constaté que les plans ne sont pas mis à jour régulièrement pour tenir compte des besoins changeants en matière de dotation et que, par conséquent, ces plans ne sont pas utilisés à leur pleine capacité. De plus, aucune analyse des risques liés aux RH n'a été effectuée à l'échelle de l'organisation et les analyses des risques à l'échelle du secteur sont incomplètes et non uniformes d'un secteur à un autre. La planification des RH est un processus évolutif et la surveillance des résultats des

activités de RH est essentielle afin d'améliorer le rendement de l'organisation et pour une prise de décisions agile.

Les plans de RH examinés ne comprenaient pas de liens clairs avec les documents du Ministère, comme le plan ministériel ou le profil de risque ministériel. Toutefois, des liens avec la diversité et l'inclusion étaient documentés dans certains plans, ce qui cadre avec le mandat de PCH et le plan ministériel.

### **Dotation prévue**

Au cours des entrevues, les intervenants ont fait remarquer qu'il y a un décalage entre la dotation prévue et le financement salarial réel disponible, ce qui entraîne une dotation prévue qui dépasse ce que permet l'enveloppe salariale. L'équipe d'audit a noté qu'il n'y a aucune interaction entre la DGGRHMT et la DGDPF pour réexaminer la dotation prévue et déterminer les postes qui sont réellement financés. Cette fonction d'analyse critique permettrait d'établir des prévisions plus précises et de gérer les déficits ou les surplus de façon plus stratégique et avec plus d'efficacité.

À l'appui de cette observation, l'examen des dossiers de dotation a révélé un manque de communication en temps opportun entre les intervenants concernés. Ce manque d'interaction crée de fausses attentes et des échéanciers improbables pour les actions de dotation, ce qui peut avoir une incidence sur les prévisions salariales et la rémunération de l'employé concerné. La mise en œuvre du nouveau gabarit de planification des RH, qui comprend des renseignements budgétaires, devrait permettre aux conseillers en dotation de vérifier le caractère opportun de la dotation prévue, ce qui réduirait le risque de nomination ayant des dates de début irréalistes.

### **Recommandations :**

1. La directrice générale de la Direction de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail devrait élaborer un cadre ministériel formel de planification des RH et des outils de planification connexes afin d'officialiser un processus de planification des RH dans l'ensemble du Ministère et :
  - a) établir et communiquer les rôles, les responsabilités et des imputabilités bien définis pour les intervenants en ce qui concerne la planification des RH, l'administration de la dotation et les activités de dotation;
  - b) déterminer et établir un mécanisme de surveillance et de rapport périodique des demandes de dotation opérationnelles par rapport aux plans de RH.
2. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec la directrice générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail, devrait :
  - a) veiller à ce que des données financières précises et pertinentes soient intégrées à l'exercice de planification des RH, y compris les informations sur le financement annuel et continu; et
  - b) veiller à ce que les informations et conseils financiers relatifs aux dépenses salariales prévues versus les dépenses réelles soient inclus dans l'exercice de rapport mensuel sur la situation financière au niveau des secteurs et des services corporatifs.

## 3.2 Dotation

Les activités de dotation de PCH sont généralement conformes aux exigences législatives. Toutefois, des problèmes d'efficacité et de gestion de l'information ont été relevés, lesquels devraient être résolus quand le système de suivi de la dotation, en cours d'élaboration, et le tableau révisé des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation seront pleinement mis en œuvre et utilisés.

### Cadre de nomination de PCH

La Commission de la fonction publique a renouvelé son cadre de nomination et de surveillance en 2016, ce qui a donné lieu à la *Politique de nomination*, qui énumère les renseignements requis à recueillir pour chaque nomination, et à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, qui énonce les exigences particulières que doivent respecter les administrateurs généraux pour établir :

- une politique sur la zone de sélection pour les processus de nomination internes;
- une orientation sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés;
- des exigences imposant aux gestionnaires subdélégués de formuler par écrit leur décision de sélection.

L'équipe d'audit a constaté que PCH respecte la *Politique de nomination* ainsi que l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Les dossiers de dotation examinés ont révélé que l'équipe des RH demande les mêmes renseignements obligatoires qui sont prescrits dans la *Politique de nomination*, et que le cadre de dotation de PCH renouvelé en 2016 est conforme aux exigences de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination pour les administrateurs généraux.

### Rôles et responsabilités

À PCH, la fonction de dotation au sein de la DGGRHMT est divisée en trois groupes :

- l'équipe de la dotation corporative – responsable des politiques et des processus, y compris la gestion de l'instrument de subdélégation, la surveillance de la complétude des dossiers de dotation, l'encadrement des conseillers en dotation et l'élaboration du nouveau système de suivi de la dotation.
- l'équipe responsable de la dotation temporaire et du déroulement des opérations- chargée de saisir et d'examiner toutes les transactions de dotation dans PeopleSoft, en plus de gérer les activités de dotation temporaire.
- l'équipe de la dotation opérationnelle (un total de dix conseillers en dotation affectés à une ou plusieurs directions générales) – appuie les gestionnaires subdélégués en leur prodiguant des conseils et en leur fournissant une orientation concernant les questions de dotation.

Les deux groupes clés participant aux activités de dotation sont les gestionnaires ayant des pouvoirs subdélégués en matière de dotation et les conseillers en dotation. Toutefois, les directions de la gestion des ressources (DGR) participent également à diverses activités tout au long du processus. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'il peut parfois être difficile pour les gestionnaires subdélégués de faire la distinction entre le rôle du conseiller en dotation et celui de la DGR dans le cadre d'un processus de dotation. Cette question a été soulevée dans l'étude sur la prestation des services organisationnels de PCH

de 2018, menée par le Bureau de la dirigeante principale de l'audit. À l'époque, l'étude suggérait que les rôles et les responsabilités de chaque intervenant dans la prestation des services de dotation soient définis et communiqués. L'équipe d'audit a constaté qu'à la suite de l'étude, une carte de référence des services a été élaborée en consultation avec les parties concernées, qui décrit les rôles et les responsabilités des gestionnaires subdélégués, des directions de la gestion des ressources et des conseillers en dotation. Toutefois, cette carte n'a pas encore été communiqué ni transmise aux intervenants en question.

### Subdélégation des pouvoirs de dotation de PCH

Le guide de subdélégation des pouvoirs en matière de RH du Ministère énonce les pouvoirs en matière de RH qui sont subdélégués par la sous-ministre aux gestionnaires, conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP. Le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation de PCH indique le niveau de subdélégation attribué à chaque action de dotation en fonction du risque. Les gestionnaires subdélégués sont directement responsables des décisions en matière de dotation. Le tableau s'échelonne du niveau 5, qui représente le niveau le plus bas de pouvoir subdélégué en matière de dotation (gestionnaires), jusqu'au niveau 1 (sous-ministre). Au moment de l'audit, le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation indiquait que 58 % de toutes les actions de dotation soient approuvées au niveau 3 (DG) et au niveau 2 (SMA), ce qui laisse 28 % des approbations au niveau 4 (directeur). Toutefois, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* indique clairement que « *le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique*<sup>3</sup> ». Au moment de l'audit, le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation n'était pas aligné au principe de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. L'équipe a constaté que, parmi les 212 dossiers de dotation examinés, 107 décisions d'embauche (50 %) ont été prises à un niveau supérieur à ce qui était exigé par le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation. Cela peut prolonger le processus et causer des retards qui pourraient éventuellement avoir une incidence sur la rémunération des employés.

La DGGRHMT a récemment révisé le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation et ramené la plupart des actions de dotation de PCH (74 %) au niveau 4 (directeur). Le tableau révisé des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation de 2021 a été approuvé par le Comité exécutif en janvier 2021, et est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2021. Si ces changements assurent une meilleure harmonisation avec les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et une amélioration de l'efficacité du processus de dotation, ils représentent également un important changement de culture pour PCH.

Tableau 1 : Tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation à PCH (2016 et 2021)

Nombre d'actions de dotation par niveau de subdélégation (Total : 50)	Niveau 5 / Gestionnaire		Niveau 4 / Directeur		Niveau 3 / DG		Niveau 2 / SMA	
	2016	2021	2016	2021	2016	2021	2016	2021
	7 (14 %)	7 (14 %)	14 (28 %)	37 (74 %)	17 (34 %)	4 (8 %)	12 (24 %)	2 (4 %)

Certains secteurs exigent que les gestionnaires subdélégués justifient par écrit leurs besoins en matière de dotation avant d'en discuter au sein d'un comité consultatif sur les ressources (CCR), qui est un comité de gouvernance à l'échelle du secteur. Bien que les discussions sur les besoins en matière de dotation au sein

<sup>3</sup> Préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

du CCR soient une bonne façon de planifier et de coordonner les efforts de dotation au sein du secteur, elles peuvent prolonger le processus de mise en œuvre des actions de dotation, en particulier lorsque les gestionnaires subdélégués doivent préparer une justification supplémentaire par écrit pour la réunion du CCR avant d'exercer leur subdélégation. En dépit du fait que la décision d'embauche relève toujours du gestionnaire subdélégué, cette étape supplémentaire du processus peut s'avérer un fardeau supplémentaire pour les actions de dotation déjà prévues.

### Processus annoncé et processus non annoncé

L'un des changements proposés par la Nouvelle orientation en matière de dotation consiste à offrir aux gestionnaires subdélégués une plus grande latitude pour choisir entre un processus annoncé et un processus non annoncé. Au sein de PCH, la proportion d'actions de dotation non annoncées a augmenté depuis 2015, soit un an avant la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en matière de dotation. Les processus non annoncés représentaient 25 % de toutes les actions de dotation<sup>4</sup> prises en 2015, alors qu'en 2019, la proportion s'est élevée à 54 %.

Tableau 3 : Proportion d'actions de dotation non annoncées par rapport aux actions de dotation annoncées

Année	% d'actions annoncées	% d'actions non annoncées
2015	75 %	25 %
2019	46 %	54 %

Lorsqu'ils ont recours à des actions de dotation non annoncées, les gestionnaires subdélégués doivent articuler leur décision de sélection par écrit afin de démontrer qu'elle respecte le principe de mérite, conformément à la *Politique de nomination* de la CFP. Lors des tests, l'articulation requise de la décision de sélection pour les actions de dotation non annoncées a été trouvée au dossier dans 96 % des cas. Pour les 4 % restants, il convient de noter que l'équipe d'audit n'a pas évalué si les articulation de décision manquantes ont été conservées par d'autres intervenants, tel que les gestionnaires subdélégués ou les DGR, et si les numéros de dossier ont été transmis à la DGGRHMT à des fins de suivi, le cas échéant.

### Gestion de l'information

La *Politique de nomination* de la CFP exige que les administrateurs généraux veillent à ce que les renseignements obligatoires liés à la dotation soient « *accessibles, soit par voie électronique ou par d'autres moyens, pendant une période minimale de cinq ans suivant la dernière mesure administrative pour chaque nomination* ». Puisque la DGGRHMT est le bureau de première responsabilité pour les activités de dotation du Ministère, l'équipe d'audit s'attendait à ce que la DGGRHMT veille à ce que des mécanismes de contrôle soient en place pour que l'information sur la dotation soit tenue à jour et soit facilement accessible. L'équipe d'audit a sélectionné un échantillon non représentatif sur le plan statistique d'actions de dotation survenues entre janvier 2018 et décembre 2019 pour évaluer si les renseignements requis en matière de dotation sont conservés dans les dossiers de dotation de la DGGRHMT, conformément à la *Politique de nomination* de la CFP.

Les conseillers en dotation peuvent consulter une liste de vérification pour chaque type d'action de dotation; cette liste énumère tous les documents requis, y compris ceux exigés par la *Politique de*

<sup>4</sup> Seules les actions de dotation qui constituent une nomination sont comprises dans ces statistiques.

*nomination* de la CFP. L'équipe d'audit a constaté que l'utilisation de ces listes de vérification n'était pas toujours respectée et que, dans certains cas, les informations requises ne figuraient pas sur le lecteur partagé dédié à l'équipe des opérations de dotation ou dans d'autres répertoires d'information. L'équipe n'a pas vérifié si ces documents ont été conservés par d'autres intervenants, tel que les gestionnaires subdélégués ou les DGR.

Des possibilités d'amélioration ont été identifiées en ce qui a trait à la gestion de l'information. Cela est particulièrement notable, car la pandémie a forcé la plupart des employés à travailler à distance et les méthodes de gestion de l'information antérieures ont souvent fait défaut. Il y a une possibilité d'innover et d'évoluer vers un virage numérique en ce qui a trait aux dossiers de dotation.

Le groupe de la dotation corporative est responsable de la surveillance des dossiers de dotation, qui consiste en un exercice annuel axé sur les cinq éléments suivants : 1) la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, 2) la *Politique de nomination* de la CFP, 3) l'instrument de délégation, 4) les politiques ministérielles internes et 5) d'autres règlements. La quantité de points à surveiller – d'autant plus que le groupe de la dotation corporative est relativement petit – rend impossible la surveillance de la totalité des cinq éléments dans une seule année. Chaque année, l'un des cinq éléments à surveiller est choisi en fonction du risque, puis des dossiers sont choisis au hasard, lesquels représentent 5 % du total des dossiers de dotation. À titre d'exemple, des classifications ou des actions de dotation particulières, telles que des nominations intérimaires sur une période de quatre mois, pourraient être choisies. L'incapacité de surveiller pleinement les dossiers de dotation peut expliquer les problèmes susmentionnés.

### **Rapidité d'exécution des actions de dotation**

L'équipe d'audit a relevé plusieurs cas où le temps requis pour conclure une action de dotation a été plus long parce que les gestionnaires subdélégués n'ont pas fourni les documents aux conseillers en dotation en temps opportun. L'audit a révélé que pour 38 % des actions de dotation temporaire examinées, les documents ont été envoyés aux RH après la date d'entrée en vigueur de la nomination. Il incombe au gestionnaire subdélégués de s'assurer que les documents sont envoyés à temps aux RH. De plus, pour 10 % des 212 dossiers de dotation examinés dans le cadre de l'audit, la lettre d'offre a été signée par l'employé après la date de début de l'emploi. Les retards dans la transmission des lettres d'offre signées aux responsables des RH entraînent des retards dans l'envoi de la documentation au Centre des services de paye, ce qui a une incidence directe sur la rémunération de l'employé.

La DGGRHMT et la direction générale de la dirigeante principale de l'information procèdent à l'élaboration d'un système de suivi de la dotation qui devrait éventuellement permettre un meilleur suivi et une meilleure surveillance des actions de dotation, et ainsi accroître l'efficacité du processus de dotation. Le système de suivi de la dotation doit comprendre :

- des étapes claires et normalisées pour tous les utilisateurs participant à une action de dotation;
- des normes de service renouvelées intégrées au système de suivi de la dotation, et utilisées pour mesurer et surveiller chaque étape d'une action de dotation entreprise par une personne;
- un suivi efficace des occurrences de retards;
- une liste des documents requis pour chaque type d'action de dotation.

La mise à l'essai et le déploiement de cet outil sont prévus au cours de l'été 2022, et le déploiement complet devrait avoir lieu après la réussite de ce projet pilote.



Dans l'ensemble, les activités de dotation au sein de PCH sont généralement conformes aux exigences des législations gouvernementales, bien que des points à améliorer aient été relevés sur le plan de la surveillance de la documentation obligatoire à conserver, de la réception de ces documents en temps opportun et de la conformité de la gestion au niveau de délégation en matière de dotation. Des efforts notables sont déployés pour améliorer l'efficacité du processus de dotation, tels qu'une utilisation accrue des processus non annoncés. De plus, l'élaboration du nouveau système de suivi de la dotation et du nouveau tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation de 2021 devrait permettre de régler certains des problèmes relevés au cours de l'audit.

### **Recommandations :**

3. La directrice générale de la direction de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail , en collaboration avec la dirigeante principale de l'information, devrait veiller à la mise en œuvre du système de suivi de la dotation. Dans l'attente de la mise en œuvre du système de suivi de la dotation, et en conjonction avec le cadre de rendement du programme, la DG de la DGGRHMT devrait :
  - a) mettre en place une pratique pour surveiller les indicateurs et les tendances en matière de dotation et en rendre compte;
  - b) intégrer un mécanisme de rétroaction des clients.
4. La directrice générale de la direction de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à l'utilisation diligente et uniforme des mécanismes de contrôle de la gestion de l'information afin d'assurer l'exhaustivité des dossiers de dotation.
5. La directrice générale de la direction de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à ce que le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation soit respecté et rendre compte des résultats au comité de surveillance ministériel approprié.

## **3.3 Conseils, formation et outils**

Bien qu'il existe des outils pour faciliter le processus de dotation, ce n'est pas vraiment le cas pour la planification des besoins en matière de RH.

### **Dotation**

La dotation est l'une des activités essentielles de toute organisation, et les conseillers en dotation sont au cœur de cette activité, en offrant leur expertise aux gestionnaires subdélégués et en appuyant leurs efforts de dotation. Les conseillers en dotation doivent disposer de la formation et des outils appropriés pour orienter adéquatement les gestionnaires subdélégués afin de répondre à leurs besoins en matière de dotation conformément aux lois et aux règlements.

En 2019, deux postes de chef d'équipe ont été créés au sein de l'équipe de la dotation opérationnelle afin de fournir une orientation aux conseillers en dotation, et d'aider à normaliser l'approche de dotation et les conseils fournis aux gestionnaires subdélégués. En plus de ce soutien, l'équipe de la dotation corporative comprend un instructeur attiré. Le rôle de l'instructeur consiste à soutenir les conseillers en dotation et les chefs d'équipe en ce qui a trait à la législation et aux politiques relatives à la dotation. L'équipe a également accès à un conseiller au soutien en dotation de la CFP. Appuyés par cette nouvelle structure, les gestionnaires subdélégués ont indiqué avoir généralement reçu des conseils cohérents et utiles de la part des conseillers en dotation. Depuis 2019, les gestionnaires subdélégués bénéficient également d'une

séance d'information de trois heures sur la façon d'utiliser les nouvelles flexibilités en matière de dotation dans le cadre de la Nouvelle orientation en matière de dotation. Plus de 500 gestionnaires subdélégués ont assisté à ces séances. De plus, des séances sont offertes aux employés sur demande.

Les conseillers en dotation et les gestionnaires subdélégués ont accès à divers outils de dotation sur la page intranet de la DGGRHMT. Par exemple, pour aider à planifier une action de dotation, les gestionnaires subdélégués peuvent consulter le plan de projet de dotation qui les guide tout au long d'un processus de dotation en 12 étapes, de la définition du projet jusqu'à la sélection et à la nomination des candidats. Ils peuvent également consulter la liste des options de dotation et leurs documents respectifs requis. Le dictionnaire des compétences de PCH est un nouvel ajout qui est toujours à l'état de projet pilote. Cet outil vise à aider les gestionnaires subdélégués et les conseillers en dotation dans l'élaboration des critères de mérite fondés sur les compétences. La section de l'intranet destinée à la DGGRHMT contient également tous les gabarits nécessaires au processus de dotation.

### **Planification des RH**

La planification des RH est essentielle pour s'assurer que l'organisation a la capacité et les compétences nécessaires pour réaliser ses priorités et, à ce titre, les secteurs et les rapports directs doivent pouvoir se fier aux outils qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. À l'exception de la trousse d'outils sur le transfert des connaissances qui est accessible sur l'intranet, les outils de planification des RH en sont encore, pour la plupart, à l'étape de la mise en œuvre. Par exemple, le cadre de gestion des talents pour les employés non cadres a été élaboré, mais il est toujours en attente de l'approbation de la nouvelle directrice générale de la DGGRHMT. De plus, les membres du Conseil ministériel de la gestion des talents et du rendement pour les employés non cadres, un comité de gouvernance de niveau 1, se sont réunis pour la dernière fois en janvier 2018. En ce qui concerne le gabarit de planification des RH, l'outil est relativement nouveau et l'exercice n'a pas encore terminé son cycle complet, de sorte que l'équipe d'audit n'a pas pu évaluer tous ses avantages.

### **Recommandation**

L'insuffisance des outils de planification des RH est prise en compte dans la recommandation 1.

## **3.4 Mesure du rendement de la dotation**

À l'heure actuelle, les normes de service ne sont pas utilisées pour assurer le suivi et la surveillance des actions de dotation à l'appui du cadre de la mesure du rendement. Les normes de service en matière de dotation ont récemment fait l'objet d'un examen, mais elles n'ont pas encore été mises en œuvre. Les données sur les RH saisies dans le système PeopleSoft sont surveillées quotidiennement aux fins d'assurance de la qualité. Il convient de noter que l'équipe d'audit n'a pas évalué l'efficacité de ce processus et n'a donc pas pu se prononcer sur l'exactitude et la fiabilité des données saisies dans PeopleSoft.

### **Normes de service**

La *Politique sur les services et le numérique* exige que les normes de service soient mises à la disposition des clients sur l'intranet du Ministère. Au moment de l'audit, les normes de service initiales pour la dotation, établies en 2009, étaient affichées sur l'intranet, mais elles n'étaient pas utilisées pour mesurer

le rendement et elles n'avaient pas fait l'objet d'une surveillance par la DGGRHMT. L'équipe d'audit a noté que leur concordance était également douteuse : 25 jours pour les longs processus, comme les processus non annoncés, comparativement à 40 jours pour les nominations intérimaires de moins de quatre mois (qui ne nécessitent que deux documents). En novembre 2020, les normes de service de 2009 en matière de dotation ont été retirées du site intranet car de nouvelles normes de service de dotation ont été établies.

Pour la majorité (89 %) des dossiers évalués, l'équipe d'audit n'a pas été en mesure de déterminer si les actions de dotation ont été réalisées en temps opportun, puisque la date à laquelle tous les documents ont été reçus par les RH, soit la date de début, n'a pas été consignée au dossier. Pour les 11 % restants, l'équipe d'audit a déterminé la date de début par déduction.

Les nouvelles normes de service en matière de dotation devraient être intégrées au futur système de suivi de la dotation, ce qui permettra de suivre, de surveiller et de rendre compte en temps réel de chacune des étapes d'une action de dotation. La mesure débutera dès que la demande de service sera reçue par les RH. Ces nouvelles normes sont maintenant publiées depuis avril 2021 et devraient être utilisées une fois le système de suivi de la dotation mis en œuvre.

*La Politique sur les services et le numérique* exige également que les services, tel que les services en matière de dotation, soient examinés afin de déterminer des possibilités d'amélioration. La rétroaction des clients, souvent obtenue au moyen de sondages sur la satisfaction des clients, est un moyen important de mesurer le rendement. Bien que la CFP mène tous les deux ans un sondage sur la dotation et l'impartialité pour tous les ministères, ce qui comprend des éléments relatifs à la satisfaction des clients, il est possible de mesurer la satisfaction des clients au moyen d'une approche adaptée au ministère, et de le faire plus fréquemment que tous les deux ans en appui au sondage de la CFP et pour assurer l'amélioration continue de la prestation des services. L'équipe d'audit a été informée que le dernier sondage interne mené auprès des clients au sujet de la dotation remonte à 2016.

## **Recommandation**

La surveillance et la production de rapports sur les indicateurs en matière de dotation font partie de la recommandation 3a.

## **Données sur les ressources humaines**

Le fait de saisir en temps opportun des données exactes sur les employés dans le Système de gestion des ressources humaines (PeopleSoft) est important, non seulement en raison des éventuelles répercussions sur la paye des employés et la structure organisationnelle, mais également sur les décisions concernant la façon dont le Ministère peut s'acquitter au mieux de son mandat. L'équipe d'audit s'attendait à ce que les données sur les RH générées par PeopleSoft soient fiables et qu'un processus d'assurance de la qualité soit en place pour vérifier l'exactitude des données. Bien que cet audit ait porté sur des aspects de la planification et de la dotation des RH, son but n'était pas de procéder à un audit complet du système PeopleSoft. Par conséquent, les tests ont porté principalement sur l'évaluation de l'exactitude des données recueillies dans PeopleSoft (données sur les résultats des Évaluations de langue seconde, les profils de sécurité, le décompte des ETP et les nominations intérimaires) comparativement aux données de l'outil de prévisions salariales du SAP, un des modules du système financier du Ministère, et aux données sur les RH publiées dans les rapports ministériels.

## **Résultats de l'Évaluation de langue seconde, profils de sécurité et décompte d'ETP**

L'équipe d'audit a constaté que les données relatives aux résultats de l'évaluation de langue seconde des employés et leur profil de sécurité étaient dûment répertoriées dans PeopleSoft. Des écarts relatifs au nombre d'ETP ont été relevés dans deux rapports clés qui ont été sélectionnés aux fins de comparaison avec les données des RH : le Plan ministériel pour 2018-2019 et le Rapport sur les résultats ministériels pour 2017-2018. La source des données pour le décompte des ETP dans ces rapports ministériels ne provient pas de PeopleSoft, mais plutôt de l'outil de prévisions salariales du SAP qui utilise le rapport sur les prévisions d'utilisation des ETP. Ce rapport est généré pour une date précise et comprend tous les types d'emploi. Il convient de noter que si des personnes sont en congé ou en détachement, elles ne seront pas incluses dans le décompte des ETP, car elles ne font pas partie des prévisions ministérielles concernant les employés pour la période en question. Dans le cas de PeopleSoft, la même omission survient lorsque le dossier d'un employé n'a pas été transféré de son ministère ou organisme précédent.

### **Nominations intérimaires**

La comparaison des données entre PeopleSoft et l'outil de prévisions salariales du SAP a révélé une divergence dans le nombre total de nominations intérimaires entre les deux systèmes. Malgré l'examen d'un échantillon de données, la cause de cette divergence n'a pas pu être déterminée. L'équipe d'audit n'est pas en mesure de conclure si les nominations intérimaires sont comptées en double. Un examen approfondi des données serait nécessaire, et il serait plus approprié d'effectuer cet examen dans le cadre d'une mission d'audit différente.

### **Assurance de la qualité relative aux données des RH**

L'équipe de dotation temporaire et du déroulement des opérations de la DGGRHMT est responsable de toute la saisie des données liées à la dotation dans PeopleSoft, ce qui comprend une surveillance quotidienne pour assurer la qualité de la saisie des données. De plus, l'équipe de PeopleSoft de la DGGRHMT procède à un rapport quotidien permettant de relever les données de PeopleSoft qui ne s'intègrent pas correctement dans le système de paye Phénix. L'interconnectivité et les relations entre les données de PeopleSoft et de Phénix sont connues, de sorte que les erreurs dans PeopleSoft peuvent avoir une incidence sur la rémunération des employés. L'équipe d'audit n'a pas évalué l'efficacité du processus de surveillance des données sur les RH dans le cadre de la présente mission d'audit.

### **Recommandation**

Aucune recommandation.

## **4.0 Conclusion**

PCH a mis en place des processus à l'appui de la planification des ressources humaines et des activités de dotation. Ces processus continuent d'être améliorés, mais il y a encore des possibilités d'amélioration. Un gabarit amélioré de planification des RH est en cours de déploiement dans l'ensemble du Ministère et les activités de dotation sont généralement conformes aux exigences législatives. La DGGRHMT élabore actuellement un nouveau système de suivi de la dotation, qui comprend des normes de service révisées en matière de dotation. De plus, les gestionnaires subdélégués reçoivent généralement des conseils uniformes de la part des conseillers en dotation. L'audit a permis de cerner les principales possibilités d'amélioration en ce qui concerne les activités suivantes :

- Élaborer un cadre ou une politique pour la planification des ressources humaines au sein du Ministère.
- Élaborer un processus afin que la dotation prévue dans les plans de RH soit déterminée en tenant compte du financement réel.
- Améliorer l'efficacité liée au système d'information de la dotation et à la gestion de l'information qui est exigée en matière de dotation, ainsi qu'aux actions de dotation qui sont approuvées à un niveau supérieur à celui requis.
- Documenter et communiquer les rôles et les responsabilités liés aux activités de dotation du début à la fin de celles-ci.
- Assurer le suivi et la surveillance des normes de service actuelles applicables aux actions de dotation.
- Mettre en œuvre un mécanisme de rétroaction interne pour évaluer la satisfaction de la clientèle et mesurer le rendement.

## Annexe A – Échelle d'évaluation et sommaire des résultats

Conclusion	Définition
Bien contrôlé	Bien géré et efficace. Aucune faiblesse importante constatée.
Contrôlé	Géré adéquatement et avec efficacité. Des améliorations mineures sont nécessaires.
Enjeux modérés	Requiert l'attention de la direction (au moins un des critères suivants est observé) : <ul style="list-style-type: none"> <li>faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
Améliorations importantes requises	Nécessite l'intervention immédiate de la direction (au moins un des trois critères suivants est observé) : <ul style="list-style-type: none"> <li>des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>des lacunes relevées en matière de mesures de contrôle entraînent une grave exposition au risque;</li> <li>des lacunes importantes sont présentes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul>

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans le cadre de l'audit ont été élaborées conformément aux définitions suivantes.

Critères d'audit	Sommaire des résultats
<b>1. Planification des ressources humaines</b> Les versions complètes des plans des ressources humaines sont documentées, communiquées et compris avant d'être intégrées aux activités du plan d'affaires.	Enjeux modérés
<b>2. Dotation</b> Les processus liés à la dotation sont efficaces et conformes à la législation pertinente et aux règlements, politiques et directives du Conseil du Trésor.	Enjeux modérés
<b>3. Orientation, outils et formation</b> Les outils, les formations et les conseils nécessaires sont fournis pour la planification des RH et les processus liés à la dotation.	Contrôlé
<b>4. Mesure du rendement de la dotation des RH</b> La fonction des RH a élaboré un cadre de mesure du rendement comprenant les résultats prévus et les indicateurs de rendement qui sont mesurés, suivis, rapportés et surveillés.	Enjeux modérés

## Annexe B – Plan d’action de la direction

Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilité	Date cible
<p>1. La DG de la DDRHMT devrait élaborer un cadre ministériel formel de planification des RH et des outils de planification connexes afin d’officialiser un processus de planification des RH dans l’ensemble du Ministère et :</p> <p>a) établir et communiquer les rôles, les responsabilités et des imputabilités bien définis pour les intervenants en ce qui concerne la planification des RH, l’administration de la dotation et les activités de dotation;</p> <p>b) déterminer et établir un mécanisme de surveillance et de rapport périodique des demandes de dotation opérationnelles par rapport aux plans de RH.</p>	<p>La DG de la DGGRHMT accepte cette recommandation.</p> <p>a. Élaborer et mettre à l’essai un cadre de planification des RH comprenant des outils connexes, rapporter sur les résultats du projet pilote et mobiliser les intervenants afin de perfectionner le processus.</p> <p>b. Réaliser une analyse de l’état actuel de la compréhension des rôles et des responsabilités dans le continuum de planification et de dotation, et élaborer des outils de communication pour clarifier la responsabilité partagée entre l’équipe des RH et les clients de la gestion.</p> <p>c. Mettre à profit le programme de gestion du rendement en incluant un engagement ministériel dans les ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs, afin de clarifier les responsabilités et les attentes en ce qui a trait à la gestion des RH et des employés.</p> <p>d. En fonction des leçons apprises, il faudra perfectionner notre méthodologie et notre pratique de planification des RH en élaborant des stratégies d’analyse et de partage des données entre l’équipe de planification des RH et l’équipe de prestation de la dotation opérationnelle, afin de permettre la gestion de la charge de travail ainsi que le suivi et la production de rapports réguliers sur les plans et les dépenses réelles.</p>	<p>DG, DGGRHMT</p>	<p>a. Juin 2021</p> <p>b. Mars 2022</p> <p>c. Septembre 2021</p> <p>d. Mars 2022, et de façon continue par la suite</p>
<p>2. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec la DG de la DGGRHMT, devrait :</p> <p>a) veiller à ce que des données financières précises et pertinentes soient intégrées à l’exercice de planification des RH, y compris les informations sur le financement annuel et continu; et</p>	<p>Le dirigeant principal des finances accepte cette recommandation.</p> <p>a. Sappuyer sur le processus de planification des RH pour mettre en œuvre une fonction d’analyse critique officielle pour la dotation prévue dans les</p>	<p>Directeur, Planification financière et gestion des</p>	<p>a. Mars 2022 pour le cycle de planification</p>

Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilité	Date cible
<p>b) veiller à ce que les informations et conseils financiers relatifs aux dépenses salariales prévues versus les dépenses réelles soient inclus dans l'exercice de rapport mensuel sur la situation financière au niveau des secteurs et des services corporatifs.</p>	<p>plans des RH en fonction des niveaux et des sources de financement.</p> <p>b. Dans le cadre de l'exercice du rapport mensuel sur la situation financière, il faudra surveiller les dépenses salariales prévues pour le secteur et les rapports directs en fonction du financement annuel disponible.</p>	<p>ressources</p>	<p>des RH de 2022-2023</p> <p>b. Septembre 2021</p>
<p>3. La DG de la DGGRHMT, en collaboration avec la dirigeante principale de l'information, devrait veiller à la mise en œuvre du système de suivi de la dotation. Dans l'attente de la mise en œuvre du système de suivi de la dotation, et en conjonction avec le cadre de rendement du programme, la DG de la DGGRHMT devrait :</p> <p>a) mettre en place une pratique visant à surveiller les indicateurs et les tendances en matière de dotation, et à produire des rapports sur leur état;</p> <p>b) intégrer un mécanisme de rétroaction des clients.</p>	<p>La DG de la DGGRHMT accepte cette recommandation.</p> <p>1. Poursuivre la conception du système de suivi de la dotation dans le but d'établir un mécanisme automatisé pour consigner les données d'entrée et de sortie, et de permettre la mesure de la charge de travail, des services et de la production de rapports.</p> <p>2. Intégrer des caractéristiques de conception qui permettront de mesurer les tendances globales (types de demandes de dotation, demandes de dotation en fonction du plan des RH, rapidité, volumes, rétroaction des clients, etc.) et lancer le projet pilote à l'été 2022.</p> <p>3. À la suite de la conception et de la mise en œuvre du système de suivi de la dotation, collaborer avec la direction de la dirigeante principale de l'information pour intégrer un sondage automatisé visant à recueillir des commentaires sur les processus et les services de dotation.</p>	<p>DG, DGGRHMT</p>	<p>a. Conception : Mars 2022 et juin 2023</p> <p>b. Projet pilote : Septembre 2023</p> <p>c. Après la conception : Décembre 2023</p>
<p>4. La DG de la DGGRHMT devrait veiller à l'utilisation diligente et uniforme des contrôles de gestion de l'information afin d'assurer l'exhaustivité des dossiers de dotation.</p>	<p>La DG de la DGGRHMT accepte cette recommandation.</p> <p>Examiner et mettre à jour les pratiques internes, la formation et la surveillance dans le cadre des fonctions clés de l'équipe de dotation afin d'uniformiser les pratiques relatives à la documentation requise.</p>	<p>DG, DGGRHMT</p>	<p>Mars 2022, et de façon continue par la suite</p>
<p>5. La DG de la DGGRHMT devrait veiller à ce que le tableau des pouvoirs de subdélégation en matière de dotation soit respecté,</p>	<p>La DG de la DGGRHMT accepte cette recommandation.</p> <p>a. Au cours de sa première année de mise en œuvre</p>	<p>DG, DGGRHMT</p>	



Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilité	Date cible
<p>et rendre compte des résultats au comité de surveillance ministérielle approprié.</p>	<p>(2021-2022), l'équipe continuera d'accompagner les gestionnaires afin de bien comprendre leur rôle et de respecter l'instrument de délégation des pouvoirs de dotation.</p> <p>b. Des activités de surveillance sont prévues pour l'exercice 2022-2023 afin de déterminer les tendances.</p>		<p>a. Mars 2022</p> <p>b. Mars 2022 et mars 2023</p>

## Annexe C – Stratégie d'échantillonnage

L'équipe d'audit a utilisé la base de données du Système de gestion des RH pour cibler un échantillon d'actions de dotation achevées pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019. On retrouve dans cet échantillon 26 des 54 types de processus de dotation. Une analyse des tendances pour les 26 types de processus de dotation sélectionnés a été effectuée afin de déterminer le volume et les risques, ce qui a permis de déterminer le nombre de dossiers de dotation (actions de dotation) à sélectionner pour chaque type de processus de dotation. L'équipe d'audit a ensuite procédé à la sélection des dossiers de dotation en fonction du volume, du niveau de risque et des tendances, en veillant à inclure tous les secteurs et les rapports directs, et toutes les directions générales et les régions.

<b>Aperçu de l'échantillonnage</b>		
Nombre total d'actions de dotation entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2019	5040	
Nombre total de types de processus de dotation	54	
• Nombre de types de processus de dotation échantillonnés	26	48 %
• Nombre d'actions de dotation incluses dans les 26 types de processus de dotation échantillonnés	4 021	80 %
• Nombre d'actions de dotation échantillonnées parmi les 4 021 actions de dotation totales – selon le jugement	219	5 %

<b>Processus de dotation</b>	Nombre total d'actions de dotation*	Nombre d'actions de dotation échantillonnées	%
Interne non annoncé	945	29	3 %
Externe non annoncé	132	25	7 %
Interne annoncé	267	19	19 %
Externe annoncé	99	7	7 %
Autre ( <i>détachement, occasionnel, intérimaire de moins de quatre mois, affectation</i> )	2 578	139	5 %
<b>TOTAL :</b>	<b>4 021</b>	<b>219</b>	<b>5 %</b>

\*Parmi les 26 types de processus de dotation échantillonnés

## Annexe D – Sommaire des résultats de l'examen des dossiers

L'examen des dossiers a porté sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019.

N°	Enjeux	DÉTAILS	
1	Impossible de déterminer si les actions de dotation ont été achevées en temps opportun selon les normes de service.	188 dossiers (89 %)	Pour la plupart des dossiers examinés, l'équipe d'audit n'avait pas accès aux dates auxquelles les RH avaient reçu tous les documents (début du processus selon les normes de service).
2	Articulation de la décision présente dans la plupart des dossiers de dotation.	96 %	La décision de sélection doit être articulée par écrit et documentée. D'après les résultats des tests d'audit, la justification de la décision figurait dans 67 des 73 (96 %) dossiers vérifiés pour lesquels elle était nécessaire.
3	Documents envoyés après la date d'entrée en vigueur de la nomination (processus de dotation temporaire)	53 dossiers (38 %)	Il incombe au gestionnaire subdélégué de s'assurer que les documents sont envoyés à temps aux RH. Ce problème a été observé seulement pour les processus de dotation temporaire (détachement, intérimaire de moins de 4 mois, occasionnel ou affectation).
4	Lettres d'offre signées après la date d'entrée en vigueur de la nomination.	22 dossiers (10 %)	Pour 9 de ces 22 dossiers, la lettre d'offre a été signée plus de 10 jours après la date d'entrée en vigueur de la nomination.
5	Décision d'embauche prise à un niveau supérieur à ce qui est requis.	107 dossiers (50,5 %)	Les pouvoirs de subdélégation n'ont pas été respectés conformément à la matrice de dotation axée sur les risques de PCH – la décision a été prise à un niveau supérieur à ce qui était requis. ( <i>Responsabilité du gestionnaire</i> )
6	Subdélégation des pouvoirs en matière de RH de PCH à un niveau supérieur à ce qui est requis.	58 %	58 % de l'ensemble des actions de dotation étaient subdéléguées aux DG et aux SMA, ne laissant que 28 % aux directeurs. Cela n'était pas conforme à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> . Cependant, la matrice de subdélégation a été révisée en conséquence depuis.