



Public Prosecution  
Service of Canada

Service des poursuites  
pénales du Canada

# Audit de suivi de la surveillance des ressources humaines

Division de l'audit interne et de l'évaluation

Décembre 2023



Sur la recommandation du Comité ministériel d'audit, soumis à l'approbation du directeur des poursuites pénales le 8 décembre 2023.

Approuvé par la directrice des poursuites pénales le 22 décembre 2023.

*This publication is also available in English.*

Cette publication est disponible en format HTML sur le site Web <http://www.ppsc-sppc.gc.ca/fra/>.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2024

No de catalogue : J79-20/2024F-PDF

ISBN : 978-0-660-68438-3

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3</b>	<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>CADRE DE SURVEILLANCE ET DE RAPPORTS EN MATIÈRE DE RH DU SPPC DE 2019 .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>ACTIVITÉS EN COURS RELATIVES À LA SURVEILLANCE ET RAPPORTS EN MATIÈRE DE RH.....</b>	<b>2</b>
<b>3.0</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>4</b>
<b>4.0</b>	<b>PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>5</b>
	<b>ANNEXE A – CRITÈRES D’AUDIT .....</b>	<b>6</b>
	<b>ANNEXE B – LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>7</b>

## **1.0 INTRODUCTION**

### **1.1 CONTEXTE**

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) est responsable de la planification, de la gestion et de la prestation des services en ressources humaines (RH). Ceux-ci incluent les disciplines suivantes : la conception organisationnelle et la classification, les programmes de gestion des RH, la rémunération et les avantages sociaux, les langues officielles, la dotation, la santé et la sécurité au travail, la gestion du rendement et les relations de travail.

En 2016-2017, l'équipe de l'audit interne du SPPC a réalisé un audit de la gestion des ressources humaines (GRH). L'audit effectué avait révélé qu'il n'existait pas de cadre ou de processus de surveillance à l'appui de la GRH. Une recommandation avait été formulée, selon laquelle la DGRH devait « élaborer un mécanisme de suivi, de surveillance et de déclaration de la conformité des activités de GRH du SPPC ». Le Plan d'action de la direction a été déclaré entièrement mis en œuvre le 18 juin 2020, lorsque la DGRH a créé un cadre de surveillance et de rapports.

La Division de l'audit interne et de l'évaluation a réalisé l'audit de suivi de la surveillance des ressources humaines selon le Plan d'audit axé sur les risques de 2022-2023 à 2023-2024, approuvé par la Directrice des poursuites pénales le 10 mai 2022.

### **1.2 OBJECTIF ET PORTÉE**

L'objectif de l'audit était de s'assurer qu'un cadre de gestion adéquat et efficace est en place relativement à la surveillance des RH et de cerner les possibilités d'amélioration dans la façon dont le SPPC gère la surveillance des RH.

L'audit était axé sur la recommandation 4, formulée dans le cadre de l'étape 1 de la Vérification de la gestion des ressources humaines, qui s'est déroulée de mai 2016 à janvier 2017.

Les étapes de planification et d'examen du présent audit ont été réalisées de mai à août 2023.

### **1.3 MÉTHODOLOGIE**

L'audit a été réalisé conformément aux pratiques d'audit généralement reconnues et à la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor du Canada (CT).

La méthodologie de l'audit a comporté :

- des entrevues menées auprès des gestionnaires et des employés des RH;
- un examen et une analyse des données, des politiques, pratiques et procédures établies et des documents organisationnels connexes;
- un examen et une détermination des exigences pertinentes définies dans les lois ou par le CT, les organismes centraux ou d'autres organisations.

## 2.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 2.1 Cadre de surveillance et de rapports en matière de RH du SPPC de 2019

Malgré l'élaboration d'un cadre de surveillance et de rapports en matière de RH en 2019, dans le cadre du Plan d'action de la direction issu de la vérification menée précédemment, le document connexe n'a pas été officiellement approuvé, communiqué ou mis en œuvre.

Nous nous attendions à ce que le cadre de surveillance et de rapports en matière de RH du SPPC de 2019, résultant de la recommandation 4 du Plan d'action de la direction issu de l'étape 1 de la Vérification de la gestion des ressources humaines, soit approuvé, communiqué et mis en œuvre.

Par les entrevues menées auprès des gestionnaires de la DGRH nous avons constaté que le cadre de surveillance et de rapports en matière de RH n'était à peu près pas connu. En outre, aucune raison précise n'a été donnée pour expliquer pourquoi le cadre n'était pas utilisé. Le cadre a été présenté au Comité de gestion des ressources, mais rien n'indique qu'il a été communiqué ou mis en œuvre.

Notre examen du cadre a révélé que celui-ci avait une base solide, mais qu'il y a matière à amélioration à certains égards :

- les rôles et responsabilités ont été définis, mais brefs;
- les exigences en matière de surveillance et de rapports ont été posées de façon générale, mais il s'avérait nécessaire de les définir sur un plan opérationnel;
- les exigences relatives à l'élaboration et des cotes de la fiche d'évaluation de la surveillance fusionnée, définies dans le cadre, manquent de précision;
- les niveaux d'approbation requis pour certaines exigences en matière de rapports manquent de précisions;
- les politiques du CT, y compris les exigences en matière de surveillance et de rapports mentionnés dans le cadre sont obsolètes.

### 2.2 Activités en cours relatives à la surveillance et rapports en matière de RH

De manière générale, les disciplines des RH mènent des activités de surveillance et de rapports conformes. Toutefois, l'absence d'une approche structurée et le manque de précision des exigences, notamment les rôles et responsabilités associés à la collecte de données, peuvent nuire à la compréhension et au respect des exigences. Il est possible d'améliorer les outils de suivi, les rapports internes et la consignation des exigences.

### Documentation des exigences et des rôles et responsabilités

Nous nous attendions à ce que les activités de surveillance et de rapports associées à chaque discipline des RH soient documentées avec clarté et avec des rôles et responsabilités relatifs à la collecte de données, à la surveillance et les rapports.

Nous avons constaté que les disciplines des RH n'ont pas documenté les exigences en matière de surveillance et de rapports et qu'elles n'ont pas défini les rôles et responsabilités associés à la collecte de données, à l'obtention des approbations nécessaires et les rapports, sauf dans le Cadre de surveillance de la dotation de 2017. Étant donné que le cadre de 2019 n'a pas été mis en œuvre et que les disciplines des RH n'ont pas documenté les exigences auxquelles elles doivent respectivement se conformer, nous avons cerné certaines exigences pertinentes, définies notamment dans les lois et la politique du CT, pour évaluer l'exhaustivité. Comme l'examen réalisé ne se voulait pas intégral, certaines exigences n'ont été ni recensées ni évaluées, de sorte qu'elles ne peuvent pas faire l'objet de commentaires.

L'absence d'une approche structurée, notamment le manque de précision des exigences ainsi que des rôles et responsabilités quant aux activités de collecte de données, de surveillance et de rapports, peut nuire à la compréhension et au respect des exigences, en particulier en cas de roulement du personnel ou de manque de ressources à la DGRH.

Pendant les entrevues avec les gestionnaires de chacune des disciplines des RH, nous avons constaté que ces derniers sont généralement informés des modifications que les différents organismes centraux apportent aux lois et aux politiques par l'intermédiaire de réunions interministérielles, d'échanges de courriels ou de séances d'information technique. Or, les modifications apportées ne sont ni suivies ni documentées. Le suivi et la documentation des modifications apportées garantiraient la mise à jour des exigences de surveillance et de rapports et favoriseraient la compréhension générale de ces modifications.

En examinant le Cadre de surveillance de la dotation de 2017, nous avons constaté que celui-ci était bien élaboré et que, même si quelques mises à jour pourraient y être apportées, les exigences de surveillance et de rapports mentionnées sont exactes.

### Activités de surveillance et de rapports

Nous nous attendions à ce que des outils, mécanismes ou rapports soient en place pour assurer la surveillance et le compte rendu des activités relatives à chaque discipline des RH, conformément aux lois ou aux politiques pertinentes.

Nous avons constaté que les disciplines des RH menaient des activités de surveillance et de rapports conformément aux exigences pertinentes. Des améliorations peuvent être apportées à certains égards, notamment pour garantir que :

- certains renseignements (catégorisation, points soulevés, explications) fassent l'objet d'un suivi cohérent dans les rapports annuels du Comité de santé et de sécurité au travail (SST);

- les rapports internes sur la SST, destinés à la haute direction, soient présentés en nombre suffisant, réalisés conformément aux exigences à respecter et documentés de manière appropriée;
- toute la formation obligatoire du CT soit signalée et mise à jour dans l'outil de suivi de la formation obligatoire de la DGRH;
- les recommandations formulées à l'intention de l'administrateur général sur le programme de gestion du rendement soient documentées;
- les rapports internes présentés à la haute direction sur les questions de dotation soient conformes au Cadre de surveillance de la dotation du SPPC de 2017;
- la méthode d'échantillonnage et les critères de sélection des essais de conformité des mesures de dotation tirés de l'outil de suivi annuel et du Cadre de surveillance de la dotation du SPPC de 2017 soient documentés.

### **Recommandation**

*Le DG des RH doit documenter et mettre en œuvre un cadre de gestion fondé sur la conformité afin d'assurer le suivi, la surveillance et le compte rendu des activités de GRH du SPPC. Cette approche permettra d'assurer la conformité de façon proactive en faisant mieux connaître les exigences à respecter et les ressources nécessaires pour réaliser le travail.*

### **3.0 CONCLUSION**

Nous avons évalué si un cadre de gestion adéquat et efficace était en place en ce qui concerne les activités de surveillance et de rapports en matière de RH. Nous avons aussi examiné si les activités de surveillance et de rapports étaient généralement conformes aux lois, politiques, directives ou lignes directrices pertinentes.

Les activités de surveillance et de rapports que nous avons examinées sont menées par le SPPC conformément aux exigences la plupart du temps. Cependant, les activités ciblées ne font pas l'objet d'un cadre de gestion visant à orienter les efforts. Le cadre de surveillance et de rapports en matière de RH de 2019 n'a pas été communiqué ou mis en œuvre tel que prévu.

Fournir et documenter une approche structurée relativement aux exigences à respecter, y compris les rôles et responsabilités associés aux activités de collecte de données, de surveillance et de rapport, permettra d'améliorer la clarté et la compréhension parmi les disciplines des RH. Cela présente des avantages en cas de roulement du personnel ou de manque de ressources. Enfin, les outils de suivi et les rapports internes sur les activités de surveillance peuvent faire l'objet d'améliorations.

#### 4.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE CIBLE
<p>1. Le DG des RH doit documenter et mettre en œuvre un cadre de gestion fondé sur la conformité afin d'assurer le suivi, la surveillance et le compte rendu des activités de GRH du SPPC. Cette approche permettra d'assurer la conformité de façon proactive en faisant mieux connaître les exigences à respecter et les ressources nécessaires pour réaliser le travail.</p> <p><i>Risque : moyen</i></p>	<p>La gestion est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Les RH réaliseront un exercice visant à garantir que toutes les activités de surveillance et de rapports en matière de RH soient recensées, documentées et suivies au moyen d'un document de synthèse, qui sera communiqué à l'ensemble du personnel des RH. Le document fera l'objet d'une surveillance et d'un examen régulier par le bureau du DG des RH.</p>	<p>Directeur général, Ressources humaines</p>	<p>30 juin 2024</p>



## ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT

### Critères d'audit

1. Le SPPC dispose d'une approche de conformité pour la surveillance et des rapports en matière de RH.

## ANNEXE B – LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

CT	Conseil du Trésor du Canada
DG	Directeur général
DGRH	Direction générale des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada