



Aboriginal Affairs and  
Northern Development Canada

Affaires autochtones et  
Développement du Nord Canada

## **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification de la délégation des pouvoirs, de la conception organisationnelle et de la classification**

**Préparé par la  
Direction générale des services de vérification et  
d'assurance**

**Projet n° 13-52**

**Avril 2014**

## TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS .....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE .....	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	8
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	9
4. CONCLUSION.....	10
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	10
5.1 Gouvernance et surveillance .....	10
5.2 Gérance.....	12
5.3 Les personnes .....	16
5.4 Résultats et rendement .....	18
<b>6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>20</b>
Annexe A : Critères de vérification.....	23
Annexe B : Politiques et directives pertinentes .....	24

# ABRÉVIATIONS

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AAP	Architecture d'alignement des programmes
AC	Administration centrale
ANS	Accord sur les niveaux de service
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
CGE	Conseil de gestion de l'effectif
CFP	Commission de la fonction publique
DADC	Demande d'action en dotation et en classification
DG	Directrice générale
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
DGSVA	Direction générale des services de vérification et d'assurance
ETP	Équivalent temps plein
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
POCRH	Processus opérationnel commun des ressources humaines
REAP	Rapport étendu – Action sur les postes
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
UAN	Unité administrative nationale
UAQ	Unité de l'assurance de la qualité

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a identifié la vérification de la délégation des pouvoirs, de la conception organisationnelle et de la classification dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2013-2014 à 2015-2016 du Ministère, qui a été approuvé par le sous-ministre le 27 février 2013. Cette vérification a été entreprise par la DGSVA en 2013.

Pour s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs, un ministère a besoin de l'appui essentiel de ses ressources humaines (RH). Lorsque ses employés occupent les postes et les fonctions qui leur correspondent, le ministère est en mesure de mettre en œuvre ses programmes, d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'obtenir les résultats escomptés.

Dans la fonction publique, les pouvoirs et les responsabilités en matière de gestion et d'administration des ressources humaines sont répartis entre le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP) et les sous-ministres. La Commission de la fonction publique délègue aux sous-ministres tous les pouvoirs en matière de nomination dont ils ont besoin pour assumer pleinement leurs responsabilités de gestion et pour mettre en œuvre leurs plans de ressources humaines.

Bien que les membres de la direction d'AADNC soient les premiers responsables des ressources humaines, le Ministère peut compter sur les informations stratégiques et les conseils de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT). La DGSRHMT comprend des directions et divisions établies au sein de l'administration centrale ainsi que trois centres régionaux de services des ressources humaines.

En janvier 2014, le budget et les dépenses prévues de la direction générale étaient de 31,5 millions de dollars. La DGSRHMT est, en outre, constituée de 227 équivalents temps plein (ETP) répartis dans huit directions et divisions basées à l'administration centrale et dans trois centres régionaux de services des ressources humaines.

Au sujet de la gestion des ressources humaines, le sous-ministre d'AADNC a délégué certains de ses pouvoirs d'exécution et certaines de ses fonctions en vertu de lois, de règlements, de directives et de conventions collectives. AADNC a récemment mis en place une version révisée de l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines. La DGSRHMT est chargée d'accorder aux gestionnaires du Ministère les pouvoirs subdélégués qui leur sont attribués, et de tenir à jour une base de données où sont répertoriés tous les gestionnaires subdélégataires d'AADNC ainsi que les personnes exerçant des pouvoirs à titre intérimaire.

Les conseillers en RH offrent une aide à la direction d'AADNC en lien avec la conception organisationnelle et la classification et la création des postes requis au Ministère, y compris les régions, les secteurs et les directions générales. La structure organisationnelle devrait définir

les rôles et les responsabilités, les structures hiérarchiques ainsi que les voies de communication afin d'assurer la bonne gouvernance, la répartition des responsabilités et une clarté. Il faut donc attribuer aux postes à pourvoir une charge de travail efficace et efficiente, une description appropriée des fonctions et des responsabilités ainsi qu'un groupe professionnel.

Le processus de classification précise et définit les groupes professionnels, fait état de la valeur relative du travail effectué par chacun et fournit un cadre permettant d'établir la structure de rémunération. Ce processus permet d'être juste, objectif et équitable lorsqu'il s'agit de créer un poste, de modifier les responsabilités associées à un poste ou d'apporter des modifications à la structure organisationnelle.

### **Gestion de l'effectif d'AADNC – Contexte**

Récemment, l'équipe des ressources humaines d'AADNC chargée de la gestion de l'effectif a dû composer avec la mise en œuvre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et du processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH). Ces deux grandes initiatives ont eu une incidence à la fois sur la conception organisationnelle et sur la classification.

Le PARD prévoit notamment le réalignement des responsabilités liées aux services ministériels offerts dans l'ensemble du Ministère et le regroupement des services administratifs régionaux; la transition vers un modèle commun en matière de soutien administratif aux gestionnaires; et la rationalisation de divers processus opérationnels au sein des secteurs. Pour mettre en œuvre la réponse du Ministère au PARD, les responsabilités en matière de ressources humaines qui étaient assumées par les dix bureaux régionaux des ressources humaines ont été regroupées dans trois centres régionaux de services des ressources humaines : un en Alberta pour les régions de l'Ouest (Yukon, Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan), un en Ontario pour les régions du Centre (Ontario, Manitoba et Territoires du Nord-Ouest) et un au Québec pour les régions de l'Est (Québec, Atlantique et Nunavut). Un centre de services des RH était déjà en place pour la région de la capitale nationale. À l'heure actuelle, les directeurs des centres régionaux de services des ressources humaines (guichets) relèvent du DG de la DGSRHMT, tandis qu'auparavant ils relevaient des directeurs régionaux. Les centres de services des RH ont été mis en œuvre à partir de mai 2013.

La gouvernance des mesures de conception organisationnelle et de classification est exécutée principalement par le Conseil de gestion de l'effectif (CGE) d'AADNC. Le CGE a été mis sur pied en février 2012 à titre de mesure temporaire en vue de la gestion du réaménagement des effectifs qui découlait du PARD.

AADNC est également l'un des premiers ministères à avoir mis en œuvre le processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH). Le POCRH est la norme gouvernementale en matière de prestation de services de ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement du Canada, et sa mise en œuvre est surveillée par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. La DGSRHMT dirige la mise en œuvre du POCRH au sein d'AADNC.

Conformément au projet de POCRH du SCT, la DGSRHMT a aussi cerné une occasion de restructurer les services de RH en séparant les mesures de classification administratives des non administratives et en centralisant les mesures de classification administratives à l'Unité administrative nationale (UAN) situé à l'administration centrale (AC). L'UAN est responsable des mesures de classification des RH courantes, afin que le fardeau administratif des conseillers en RH soit réduit.

### ***Objectif et portée de la vérification***

Cette vérification vise à s'assurer que les mécanismes de contrôle mis en place à l'égard de la conception organisationnelle, de la classification et du processus de délégation de pouvoirs connexe sont pertinents et efficaces, et qu'ils permettent d'exécuter les programmes et les services de façon efficiente.

La vérification portait sur les éléments ci-dessous :

- Pratiques en matière de gestion des risques, de gouvernance et de surveillance appliquées à la conception organisationnelle et à la classification;
- Contrôles servant à favoriser l'exactitude, l'intégralité et la validité des mesures de conception organisationnelle et de classification, en plus de garantir la conformité avec les exigences des politiques et la délégation de pouvoirs;
- Formation, systèmes, outils et soutien offerts à la direction et au personnel afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités;
- Pratiques de contrôle de la qualité et du rendement.

La vérification consistait notamment à tester les contrôles relatifs au processus de conception organisationnelle et de classification dans les régions, les centres régionaux de services des ressources humaines en Ontario, au Québec et en Alberta, et le centre de services des RH de l'AC.

Elle comprend les opérations de classification du groupe EX et des autres groupes. La présente vérification a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 août 2013. La vérification a pris en compte le fait que les centres de services des RH ont été mis en place en mai 2013 à titre de mesures liées au PARD.

### ***Énoncé de conformité***

La vérification de la délégation de pouvoirs, de la conception organisationnelle et de la classification a été menée conformément aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada*, comme en font foi les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.

## ***Points forts observés***

Au cours des travaux qu'elle a menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé des exemples de conception et d'application efficaces des contrôles par AADNC. Plusieurs constats positifs en sont ressortis et sont indiqués ci-dessous.

- Des documents sur le processus et des organigrammes sont offerts dans l'intranet (outil d'aide à l'apprentissage en ligne UPK) pour plusieurs types de mesures de classification.
- L'information sur la classification, y compris des politiques, des procédures, des directives, des descriptions de travail génériques et des rôles et responsabilités, a été mise à la disposition des employés d'AADNC sur RH en ligne.
- Des rapports sur la situation financière et non financière sont communiqués à l'interne au conseil de gestion de l'effectif (CGE) par les directeurs des centres de services des RH.
- Pour les mesures de classification administratives, l'unité administrative nationale (UAN) effectue des examens périodiques de la charge de travail, afin de garantir une répartition uniforme du travail aux agents de l'UAN.

## ***Conclusion***

Globalement, la vérification a révélé que les contrôles de gestion d'AADNC au sujet de la classification et de la délégation de pouvoirs associée sont en place pour faciliter la prestation des programmes et des services. La vérification a également révélé que le processus de conception organisationnelle n'est pas clairement défini ou étayé officiellement. On a remarqué certains points à améliorer afin de rehausser les méthodes de gestion dans les domaines suivants : gouvernance et surveillance, documentation et mise en œuvre des pratiques prévues, mesure du rendement et personnes.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a ciblé les secteurs pour lesquels les contrôles de gestion pouvaient être améliorés et a formulé les cinq recommandations ci-dessous.

1. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les niveaux de risque des activités de dotation et de classification qui exigent l'approbation du conseil de gestion de l'effectif (CGE) soient passés en revue et, puisque le CGE est maintenant une structure de gouvernance permanente au sein d'AADNC, préciser de quelle façon le mandat du CGE sera lié à l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines.
2. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que les attentes quant aux processus, notamment

ceux utilisés pour la conception organisationnelle, sont claires, étayées officiellement et communiquées aux personnes concernées, afin de garantir la cohérence des pratiques opérationnelles et de réduire le nombre d'erreurs dans l'entrée des données. De plus, des rapports adéquats de la situation financière et non financière doivent être produits sur les mesures de classification demandées et communiqués en temps opportun à toutes les parties intéressées, et non seulement au groupe des RH (autrement dit, aux clients des services de RH).

3. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les pratiques opérationnelles soient étayées et communiquées adéquatement et que des contrôles efficaces soient en place afin d'améliorer l'exactitude et la cohérence des méthodes de gestion des dossiers aux centres de services des RH.
4. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que la méthode d'assurance de la qualité comprend une approche plus efficace d'échantillonnage des risques, améliorer l'efficacité du processus d'AQ à l'aide d'un examen de supervision des résultats des tests, établir un processus de suivi des questions cernées et mettre à jour les descriptions de travail des personnes qui exécutent les activités d'assurance de la qualité.
5. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit faire en sorte qu'il y ait un conseiller en classification des RH agréé dans chaque région, offrir une formation sur la conception organisationnelle et la classification aux employés qui en ont besoin et recueillir les commentaires des clients (autrement dit les gestionnaires fonctionnels) sur la mise en œuvre de descriptions de travail génériques, afin d'évaluer les éventuels problèmes de mise en œuvre.

### ***Réponse de la direction***

La direction est d'accord avec les constatations et a accepté les recommandations formulées dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction pour faire le suivi. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. CONTEXTE

## **Gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail**

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a identifié la vérification de la délégation des pouvoirs, de la conception organisationnelle et de la classification dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2013-2014 à 2015-2016 du Ministère, qui a été approuvé par le sous-ministre le 27 février 2013. Cette vérification a été entreprise par la DGSVA en 2013.

Pour remplir son mandat et atteindre ses objectifs, un ministère a besoin de l'appui essentiel de ses ressources humaines. Lorsque ses employés occupent les postes et les fonctions qui leur correspondent, le ministère est en mesure de mettre en œuvre ses programmes, d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'obtenir les résultats escomptés.

Dans la fonction publique, les pouvoirs et les responsabilités en matière de gestion et d'administration des ressources humaines sont partagés entre le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP) et les sous-ministres. La CFP délègue aux sous-ministres tous les pouvoirs en matière de nomination dont ils ont besoin pour assumer pleinement leurs responsabilités de gestion et pour mettre en œuvre leurs plans de ressources humaines.

Bien que tous les membres de la direction d'AADNC soient les premiers responsables des ressources humaines, le Ministère peut compter sur les informations stratégiques et les conseils de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT). Grâce à ses conseils éclairés en matière de gestion des ressources humaines et aux services qu'elle offre en temps opportun, la DGSRHMT contribue à l'efficacité et à l'efficience du personnel d'aujourd'hui et de demain. La Direction générale comprend des directions et des divisions qui se trouvent à l'administration centrale et trois centres régionaux de services des RH.

## **Délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines au sein d'AADNC**

Au sujet de la gestion des RH, le sous-ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien a délégué certains de ses pouvoirs d'exécution et certaines de ses fonctions en vertu de lois, de règlements, de directives et de conventions collectives. On compte six niveaux de pouvoirs décisionnels. La DGSRHMT est chargée d'accorder aux gestionnaires du Ministère les pouvoirs subdélégués qui leur sont attribués, et de tenir à jour une base de données où sont répertoriés tous les gestionnaires subdélégués d'AADNC ainsi que les personnes exerçant des pouvoirs à titre intérimaire. AADNC a récemment mis en place une version révisée de l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines.

En plus de détenir les pouvoirs subdélégués appropriés en matière de ressources humaines qui leur permettent d'assumer leurs attributions, leurs fonctions ou leurs responsabilités, les

gestionnaires doivent respecter les obligations ou les restrictions de nature opérationnelle, budgétaire ou administrative qui leur sont imposées par l'instrument de délégation des pouvoirs financiers d'AADNC. Avant de mener toute activité liée à la conception organisationnelle ou à la classification, les gestionnaires doivent s'assurer que les fonds nécessaires à ces activités sont disponibles et que l'autorisation de dépenser appropriée a été accordée.

### **Processus de conception organisationnelle et de classification**

À AADNC, les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines sont délégataires du pouvoir d'organiser et de classer les postes pourvus au Ministère. Les conseillers en RH offrent une aide à la direction d'AADNC en vue de la création des postes requis au Ministère, y compris les régions, les secteurs et les directions générales. La structure organisationnelle devrait définir les rôles et les responsabilités, les structures hiérarchiques ainsi que les voies de communication afin d'assurer la bonne gouvernance, la répartition des responsabilités et la clarté. La structure organisationnelle doit concorder avec les exigences fonctionnelles et les priorités et elle doit en outre correspondre à l'Architecture d'alignement des programmes (AAP). Il faut donc attribuer aux postes à pourvoir une charge de travail efficace et efficiente, une description appropriée des fonctions et des responsabilités ainsi qu'un groupe professionnel.

Le processus de classification précise et définit les groupes professionnels, fait état de la valeur relative du travail effectué par chacun et fournit un cadre permettant d'établir la structure de rémunération. Le processus permet d'être juste, objectif et équitable lorsqu'il s'agit de créer un poste, de modifier les responsabilités associées à un poste ou d'apporter des modifications à la structure organisationnelle.

### **Gestion de l'effectif d'AADNC – Contexte**

Récemment, l'équipe des ressources humaines d'AADNC chargée de la gestion de l'effectif a dû composer avec la mise en œuvre du PARD et du processus opérationnel commun des ressources humaines. Ces deux grandes initiatives ont eu une incidence à la fois sur la conception organisationnelle et sur la classification.

Le PARD prévoit notamment le réalignement des responsabilités liées aux services ministériels offerts dans l'ensemble du Ministère et le regroupement des services administratifs régionaux; la transition vers un modèle commun en matière de soutien administratif aux gestionnaires; et la rationalisation de divers processus opérationnels au sein des secteurs. Pour mettre en œuvre la réponse du Ministère au PARD, les responsabilités en matière de ressources humaines qui étaient assumées par les dix bureaux des ressources humaines régionaux ont été regroupées dans trois centres régionaux de services des ressources humaines : un en Alberta pour les régions de l'Ouest (Yukon, Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan), un en Ontario pour les régions du Centre (Ontario, Manitoba et Territoires du Nord-Ouest) et un au Québec pour les régions de l'Est (Québec, Atlantique et Nunavut). Un centre de services des RH était déjà en place dans la région de la capitale nationale. Les directeurs des centres de services des RH relèvent du DG de la DGSRHMT, tandis qu'ils relevaient auparavant des directeurs généraux régionaux. Les centres de services des RH ont été mis en œuvre à partir de mai 2013.

La gouvernance des mesures de conception organisationnelle et de classification relève principalement du conseil de gestion de l'effectif (CGE) d'AADNC. Le CGE a été mis sur pied en février 2012 à titre de mesure temporaire de gestion du réaménagement des effectifs élaborée en raison du PARD.

AADNC est également l'un des premiers ministères à avoir mis en œuvre le processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH). Le POCRH est la norme gouvernementale en matière de prestation de services en ressources humaines pour l'ensemble du gouvernement du Canada, et sa mise en œuvre est surveillée par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. La DGSRHMT dirige la mise en œuvre du POCRH à AADNC.

Conformément au projet de POCRH du SCT, la DGSRHMT a aussi cerné une occasion de restructurer les services de RH en séparant les mesures de classification administratives des non administratives et en centralisant les mesures de classification administratives à l'Unité administrative nationale (UAN) qui se trouve à l'administration centrale (AC). L'UAN est responsable des mesures de classification des RH courantes, afin que le fardeau des conseillers en RH soit moindre au chapitre des tâches administratives.

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### **2.1 Objectif de la vérification**

Cette vérification vise à s'assurer que les mécanismes de contrôle mis en place à l'égard de la conception organisationnelle, de la classification et du processus de délégation de pouvoirs connexe sont pertinents et efficaces, et qu'ils permettent d'exécuter les programmes et les services de façon efficiente.

L'objectif de la vérification s'appuyait sur des critères de vérification détaillés conformes au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor.

### **2.2 Portée de la vérification**

La vérification portait sur les points ci-dessous :

- Pratiques en matière de gestion des risques, de gouvernance et de surveillance appliquées à la conception organisationnelle et à la classification.
- Contrôles servant à favoriser l'exactitude, l'intégralité et la validité des mesures de conception organisationnelle et de classification, en plus de garantir la conformité avec les exigences des politiques et la délégation de pouvoirs.
- Formation, systèmes, outils et soutien offerts à la direction et au personnel afin qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités.
- Pratiques de contrôle de la qualité et du rendement.

La vérification portait notamment sur les tests des contrôles relatifs au processus de conception organisationnelle et de classification des régions, de l'administration centrale, du centre de services des RH et des centres de services des RH régionaux. Elle comprend les opérations de classification du groupe EX et des autres groupes.

Aux fins de l'échantillonnage, l'examen et la revue des dossiers ont couvert la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 août 2013. La vérification a pris en compte le fait que les centres de services des RH ont été mis en place en mai 2013. L'échantillon sélectionné comprenait des dossiers de classification qui ont été traités avant et après la mise en place des centres de services des RH et l'apport de changements associés au processus du PARD. On a choisi un échantillon des dossiers de surveillance de l'Unité de l'assurance de la qualité (UAQ) afin d'examiner ses pratiques de surveillance. Un échantillon a été constitué d'une manière qui complète la surveillance et l'examen des dossiers de l'UAQ (autrement dit la couverture, le type de mesure et le niveau de risque).

La vérification consistait à examiner l'information saisie dans le système des RH (PeopleSoft) et ses fonctions de production de rapports; toutefois, la vérification ne portait pas sur l'accès aux systèmes des RH ou sur les contrôles du système qui appuient la conception organisationnelle et la classification.

### 3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. L'équipe de vérification a examiné des données probantes pertinentes et suffisantes, et a obtenu assez d'information pour offrir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de la vérification.

L'approche retenue comprenait notamment les éléments suivants :

- Entrevues avec des gestionnaires clés des régions et de l'AC et des employés choisis;
- Examen de la documentation pertinente, notamment :
  - Le cadre de référence et rapport des réunions des principaux comités de surveillance;
  - Le cadre de référence annuel de l'unité de l'assurance de la qualité, modèle de test, résultats des tests et autres documents utiles;
  - Des rapports internes;
  - De la documentation d'appui de la conception organisationnelle;
  - Des normes sur le rendement lié aux services;

- Examen d'un échantillon de mesures de conception organisationnelle et de classification de l'administration centrale, des régions, du centre de services des RH et de chacun des trois centres de services des RH régionaux.

Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

## 4. CONCLUSION

Globalement, la vérification a révélé que les contrôles de gestion d'AADNC au sujet de la classification et de la délégation de pouvoirs connexe en place ont pour but de faciliter la prestation des programmes et des services. La vérification a également révélé que le processus de conception organisationnelle n'est pas clairement défini ou étayé officiellement. On a remarqué certains points à améliorer afin de rehausser les méthodes de gestion dans les domaines suivants : gouvernance, pratiques et procédures opérationnelles, méthode d'assurance de la qualité, mesure du rendement et personnes.

## 5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir de divers éléments de preuve recueillis lors de l'examen des documents et des systèmes, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et en a tiré des conclusions. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Les observations qui suivent portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont jugées solides et sur celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les domaines à améliorer font l'objet de mesures correctives recommandées.

### 5.1 *Gouvernance et surveillance*

#### 5.1.1 **Conseil de gestion de l'effectif**

Une surveillance efficace de la conception organisationnelle et de la classification comprend des organes de gouvernance composés des membres qui conviennent ainsi qu'un rôle et un mandat clairs pour la surveillance, y compris un examen des répercussions financières destiné à s'assurer que les mesures prévues concordent avec les objectifs du Ministère. Cette vérification portait sur les organes clés de gestion et de surveillance mis sur pied au sein du Ministère et qui reçoivent des renseignements cruciaux qui favorisent une surveillance efficace des mesures de conception organisationnelle et de classification.

La gouvernance des mesures de conception organisationnelle et de classification est exécutée principalement par le Conseil de gestion de l'effectif (CGE) d'AADNC et, dans une moindre mesure, par les comités exécutifs ou les comités régionaux de gestion. Dans la plupart des cas,

ces derniers servent également à préparer les gestionnaires qui présentent des mesures de classification en vue d'une approbation par le CGE.

Le CGE a été mis sur pied en février 2012 à titre de mesure temporaire en vue de la gestion du réaménagement des effectifs qui découlait du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). Il a également pour but d'offrir à la haute direction une surveillance en vue de la réduction des coûts liés à l'effectif ministériel et d'assurer le contrôle de la croissance de l'effectif.

Le mandat du CGE comprend l'approbation des mesures de dotation et de classification qui sont jugées à risque. Afin d'aider les conseillers en RH et la direction à déterminer à quel moment l'approbation du CGE doit être accordée, les mesures de dotation et de classification ont été regroupées en quatre niveaux de risque (ainsi, les mesures qui présentent un risque de niveau 3 ou 4 exigent l'approbation du CGE). Toutes les deux semaines, le CGE se réunit afin de discuter et de vérifier les mesures de classification désignées à risque élevé et les conceptions organisationnelles proposées afin de s'assurer que toute répercussion financière globale soit prise en compte. Des rapports sur la situation financière et non financière sont communiqués à temps au CGE par les directeurs des centres de services des RH.

Conformément à la Politique du CT sur le système de classification et de la délégation de pouvoirs, le pouvoir de classer et d'organiser les postes à AADNC a été délégué au sous-ministre. Les pouvoirs délégués sont décrits dans l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines d'AADNC. Les pouvoirs décisionnels et les responsabilités des activités de classification et d'organisation sont délégués aux niveaux fonctionnels de la direction. Le sous-ministre autorise également les conseillers en RH à utiliser le pouvoir de classification une fois qu'ils respectent les exigences précisées dans le programme d'accréditation de la classification d'AADNC.

La vérification a révélé que l'exigence d'obtenir l'approbation du CGE pour les mesures de classification s'ajoute aux pouvoirs et aux fonctions qui sont délégués par l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines d'AADNC. Bien que le CGE ait été jugé efficace en termes de contrôle, la nécessité d'obtenir l'approbation du CGE, en plus des pouvoirs délégués établis, entraîne une hausse du temps nécessaire pour réaliser les mesures de classification.

Étant donné que le CGE a été mis sur pied au départ à titre de mesure temporaire en 2012 et que les priorités et les risques des ministères peuvent avoir changé, il sera important de réévaluer le rôle à long terme du CGE maintenant qu'il a été établi que ce serait une structure de gouvernance permanente au sein d'AADNC. Il se peut qu'en raison du recours continu au CGE pour les activités de dotation et de classification, la direction ait de la difficulté à établir le rapport entre le mandat du CGE et l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines d'AADNC.

### **Recommandation :**

1. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les niveaux de risque des activités de dotation et de classification qui exigent l'approbation du Conseil de gestion de l'effectif (CGE) soient passés en revue et, puisque le CGE est maintenant une structure de gouvernance permanente au sein d'AADNC, préciser de quelle façon le mandat du CGE est lié à l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines.

## **5.2 Gérance**

### **5.2.1 Procédures de fonctionnement**

Les mesures de conception organisationnelle et de classification doivent respecter différentes politiques du Conseil du Trésor. Ainsi, les pratiques fonctionnelles d'AADNC pour la conception organisationnelle et la classification doivent absolument être conçues correctement, être bien comprises et appliquées de manière cohérente, afin de garantir l'efficacité quant à l'exactitude, la validité, l'intégralité et le respect de la politique.

L'information sur la classification, y compris les rôles et les responsabilités, les politiques, les procédures, les directives et les descriptions de travail génériques, est mise à la disposition des employés d'AADNC sur le site intranet RH en ligne. Des documents sur le processus et des organigrammes sont offerts dans l'intranet (outil d'aide à l'apprentissage en ligne UPK) pour plusieurs types de mesures de classification.

Pour les mesures de classification administratives, l'unité administrative nationale (UAN) effectue des examens périodiques de la charge de travail afin de garantir une répartition uniforme du travail au sein de l'UAN.

Bien que des documents sur le processus et des organigrammes soient offerts sur l'intranet pour plusieurs types de mesures de classification, la vérification a permis de repérer des points à améliorer afin de rehausser la clarté et la compréhension des attentes quant au processus de classification :

- Les attentes en matière de quantité d'information de documentation pour le traitement de certaines mesures de classification ne sont pas toujours claires ou constantes entre les centres de services des RH (par exemple la conservation des rapports de relativité, le niveau de détail et l'ampleur des rapports sur place ou des rapports du comité de la classification).
- Certains centres de services des RH priorisent les travaux d'après le demandeur et l'urgence de la demande de classification. Toutefois, la priorisation de l'administration des demandes de classification ne se fonde pas sur les critères de priorité établis au préalable et communiqués. Aucune directive officielle n'a été fournie aux centres de services des RH au sujet des mesures qui doivent faire l'objet d'un traitement prioritaire.

- Quelques erreurs et divergences ont été remarquées entre la documentation du dossier examinée et l'information qui figure dans PeopleSoft, ce qui indique que les exigences quant à l'entrée de données n'ont pas été bien comprises ou définies (par exemple le code UPD (mise à jour des données du poste) a été utilisé pour indiquer un changement de rapport hiérarchique, au lieu du code de mesure qui convenait, soit R (Révision d'une décision/changements hiérarchiques) et le code UPD (mise à jour des données du poste) a été utilisé pour la planification de la relève et il ne doit pas être codé à titre de mesure de classification).
- Les personnes interviewées ont signalé que certains champs de PeopleSoft sont utilisés de différentes manières par les employés et pas toujours de la façon la plus efficace (par exemple le champ « Appliqué par » peut contenir le nom de l'agent en classification agréé ou de la personne qui a entré la mesure).
- Les attentes ne sont pas claires au sujet de la façon de communiquer l'état des mesures de classification demandées aux gestionnaires initiateurs ou demandeurs ou aux clients (autrement dit les gestionnaires fonctionnels) et les rapports sur le volume des classifications et les cotes de rendement ne sont pas communiqués à l'extérieur du milieu des RH (autrement dit au personnel qui ne fait pas partie des RH) ou aux bureaux régionaux.

Quant à la conception organisationnelle, la vérification n'a trouvé aucun document de procédure destiné aux conseillers en RH ou à la direction. On a constaté que les secteurs, les directions générales et les bureaux régionaux avaient reçu des directives sommaires sur la quantité d'information à décrire en lien avec les conceptions organisationnelles et le seul contrôle observé qui était utilisé pour la conception organisationnelle est l'approbation par le CGE des conceptions organisationnelles proposées.

Si on ne dispose pas d'attentes clairement définies au sujet des processus, il y a un risque accru que le personnel applique les activités ou les procédures de manière incorrecte ou non uniforme ou qu'il ne mène pas à terme les mesures de conception organisationnelle ou de classification comme prévu. L'utilisation incorrecte des champs de PeopleSoft accroît le risque de résultats de rapports incorrects ou non fiables. Enfin, on remarque un risque accru que la direction ne puisse pas prendre les mesures nécessaires ou en temps opportun si elle n'est pas au courant de l'état de sa demande de classification.

**Recommandation :**

2. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que les attentes quant aux processus, notamment ceux utilisés pour la conception organisationnelle, sont claires, étayées officiellement et communiquées aux personnes concernées, afin de garantir l'uniformité des pratiques opérationnelles et de réduire le nombre d'erreurs dans l'entrée des données. De plus, des rapports adéquats de la situation financière et non financière doivent être produits sur les mesures de classification demandées et communiqués en temps opportun à toutes les parties intéressées, et non seulement au groupe des RH (autrement dit, aux clients des services de RH).

## 5.2.2 Pratiques opérationnelles

Afin de garantir un processus de classification de qualité, AADNC a mis en œuvre le formulaire Demande d'action en dotation et en classification (DADC) et le rapport étendu – action sur les postes (REAP) afin de saisir l'information importante, de décrire l'approbation par les personnes détenant des pouvoirs délégués et de confirmer l'exactitude des données entrées dans le système des RH d'AADNC (PeopleSoft). En outre, la direction passe en revue les organigrammes chaque trimestre, afin de s'assurer que tous les postes qui exigent une mesure de classification sont saisis et traités.

La vérification a permis d'examiner un échantillon de 91 mesures de classification (par exemple mise à jour d'un poste, nouveau poste, changement de fonctions, etc.) dont 19 mesures avaient été traitées après la mise en place des centres de services des RH et les changements de processus liés au PARD. Dans tous les exemples examinés, on prévoyait que les pratiques fonctionnelles et les contrôles étaient utilisés correctement pour garantir l'exactitude, la validité et l'intégralité des mesures de classification et la conformité avec la politique. La plupart des 91 dossiers de classification examinés comprenaient des approbations adéquates, mais on a remarqué que certains documents de contrôle importants ne figuraient pas dans certains dossiers examinés (par exemple le REAP, la DADC), que des documents de contrôle importants (par exemple le REAP) n'étaient pas signés par la personne appropriée ou que des documents étaient incomplets (par exemple non signés ou comportant une date inadéquate). Dans quelques cas, on a également constaté que les mesures de classification étaient introuvables et, ainsi, n'ont pas été examinées.

La vérification a permis de repérer des lacunes semblables au chapitre du contrôle dans les dossiers traités avant la mise sur pied des centres de services des RH (en mai 2013).

Une documentation mal tenue et des mesures de contrôle qui ne sont pas appliquées comme il se doit accroissent le risque qu'il soit impossible de bien démontrer que la direction a rempli ses obligations en matière de diligence raisonnable, d'examen et d'approbation ou de conformité à la politique.

### **Recommandation :**

3. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les pratiques opérationnelles soient étayées et communiquées adéquatement et que des contrôles efficaces soient en place afin d'améliorer l'exactitude et la cohérence des méthodes de gestion des dossiers aux centres de services des RH.

### 5.2.3 Approche en matière d'assurance de la qualité

En vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de la composante sur les personnes du Cadre de responsabilisation de gestion, le sous-ministre doit surveiller activement l'application des lois, des règlements, des politiques, des directives et des lignes directrices qui ont trait à la gestion des RH afin de garantir la conformité, de déterminer les priorités et les problèmes en matière de gestion, de prendre des mesures correctives et de promouvoir les pratiques exemplaires. Les activités de surveillance devraient englober la dotation, la classification, les relations de travail, l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, les systèmes de gestion des ressources humaines et la planification des RH.

À AADNC, la DGSRHMT est responsable des activités de surveillance et d'enquête. Par l'entremise de l'Unité de l'assurance de la qualité (UAQ), établie à la demande du sous-ministre en 2010, elle veille à ce que les activités de surveillance soient exécutées. L'UAQ a pour mandat de réaliser les activités de surveillance des RH et elle a pour tâche d'élaborer l'infrastructure de surveillance afin de remplir son mandat, de planifier les activités en conséquence et de faire rapport au sous-ministre.

L'UAQ surveille différentes activités du domaine des ressources humaines, à tout le moins la dotation et la classification. Un plan sur 3 ans de surveillance et d'enquête a été élaboré par l'UAQ : ce plan se fonde sur les risques, les tendances et les besoins organisationnels spécifiques. Conformément au plan, les activités de surveillance de l'UAQ portent sur la surveillance active, la surveillance thématique, la surveillance de suivi et des examens spéciaux.

Les activités de surveillance de l'UAQ sont déterminées d'après une méthode de gestion des risques qui tient compte de la qualité et de l'intégrité de l'information figurant dans les dossiers, du Système de gestion des ressources humaines (PeopleSoft) et de divers documents qui appuient les directives organisationnelles ou les décisions. Le degré de risque et l'incidence sur le rendement de l'organisation déterminent la nature des activités de surveillance à exécuter. Des activités de surveillance de l'UAQ ont été réalisées pour les périodes suivantes : 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013 et 1<sup>er</sup> avril 2013 au 30 septembre 2013.

Même si des mécanismes de surveillance sont en place au niveau de l'UAQ, afin de garantir le respect des politiques et des pouvoirs, la vérification a repéré des points à améliorer dans la méthode utilisée pour la surveillance de l'assurance de la qualité :

- Les critères de risque et les facteurs utilisés pour sélectionner l'échantillon peuvent être modifiés afin de favoriser des tests efficaces dans le but de respecter le mandat de l'UAQ. La méthode actuelle met l'accent sur les risques financiers et elle comprend toutes les reclassifications. Il se peut que la sélection de l'échantillon ne permette pas une couverture adéquate des différents types de mesures de classification ou accorde trop d'importance à l'examen de certaines mesures.
- La méthode d'échantillonnage utilisée en 2013-2014 différait de celle employée en 2012-2013. Ainsi, il était plus difficile d'analyser les tendances. Il se peut que l'UAQ ne

puisse pas déterminer si les centres de services des RH ont respecté adéquatement ses recommandations de l'année précédente.

- La directrice de l'UAQ a examiné le rapport de surveillance de la classification avant la présentation à la haute direction. Toutefois, aucun examen de supervision n'a été réalisé au sujet des résultats des tests, qui étaient l'élément de base du rapport. Un examen de supervision restreint des résultats des tests accroît le risque que les résultats présentés induisent en erreur.
- On remarque des points de vue différents de la part des centres de services des RH et de l'UAQ sur la façon dont les tests doivent être effectués et interprétés, ce qui rend difficile la mesure de la conformité aux politiques et aux pouvoirs. Par exemple, l'UAQ estime que l'analyse de la relativité interne et externe de postes semblables doit être conservée dans les dossiers, tandis que les centres de services des RH pensent plutôt qu'il s'agit d'une exigence facultative.
- Aucun processus de suivi des conclusions de l'UAQ n'a été mis en place, et les activités de suivi des questions/observations cernées n'ont pas été réalisées. L'UAQ ne prévoit pas exécuter des activités de suivi au cours des trois prochaines années, ce qui accroît le risque que la direction ne prenne pas de mesures correctives adéquates.
- Les descriptions de travail des employés de l'UAQ sont désuètes et ne correspondent pas aux rôles et responsabilités de l'UAQ. Les descriptions de travail désuètes accroissent le risque que les compétences et les connaissances spécialisées en matière de vérification/d'examen qui sont nécessaires pour effectuer l'assurance de la qualité ne soient pas prises en compte dans la liste des compétences de ces postes.

**Recommandation :**

4. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que la méthode d'assurance de la qualité comprend une approche plus efficace d'échantillonnage des risques, améliorer l'efficacité du processus d'AQ à l'aide d'un examen de supervision des résultats des tests, établir un processus de suivi des questions cernées et mettre à jour les descriptions de travail des personnes qui exécutent les activités d'assurance de la qualité.

### **5.3 Les personnes**

Afin de respecter l'engagement du gouvernement du Canada d'équilibrer son budget, les ministères ont cherché des occasions de mettre en œuvre des changements et de transformer la façon dont ils mènent leurs activités pour permettre des économies accrues. On assure l'efficacité opérationnelle par la normalisation et la centralisation des processus fonctionnels.

Le système de classification de la fonction publique est axé sur les postes; les employés sont nommés à des postes précis. La description de travail énonce les tâches propres à un poste et

celles-ci sont évaluées en fonction du groupe et du sous-groupe professionnel et de la norme de classification pertinente. Les gestionnaires s'assurent que les descriptions de travail correspondent adéquatement au travail assigné et exécuté. Une description de travail générique précise le travail attribué aux postes semblables ou identiques du même niveau et du même groupe professionnel. Une description de travail générique peut servir à décrire un travail semblable ou identique au sein de différentes organisations.

Dans le cadre de cette transformation, certaines responsabilités en matière de gestion des RH, notamment la connaissance du système de classification et l'utilisation des descriptions de travail génériques, sont transférées des conseillers en RH à la direction. Pendant cette importante initiative, il est crucial que les employés d'AADNC, les conseillers en RH et la direction reçoivent la formation nécessaire et disposent des outils, des ressources et de l'information qui les aide à s'acquitter de leurs responsabilités.

Le programme d'accréditation en conception organisationnelle et en classification contribue à ce que les conseillers en RH reçoivent une formation. Même si le programme s'échelonne sur plusieurs années, les personnes interviewées estiment qu'il est nécessaire pour acquérir l'expérience requise. Des postes de perfectionnement sont en place aux centres de services des RH et ils permettent aux conseillers en RH débutants d'acquérir une expérience au sujet des dédales de la classification et de la conception organisationnelle. Une conférence téléphonique mensuelle des conseillers en classification offre également l'occasion aux conseillers en RH de communiquer les problèmes auxquels ils doivent faire face et de recueillir des suggestions au sujet d'éventuelles solutions.

Bien que la documentation sur les procédures, l'information et les outils soient offerts sur le site intranet RH en ligne, la vérification a constaté qu'aucune formation sur la conception organisationnelle et la classification n'avait été donnée depuis plusieurs années. Dans l'environnement actuel des processus fonctionnels communs des RH, on fait de plus en plus appel aux gestionnaires en matière de conception organisationnelle et de classification. Si une certaine formation ciblée n'est pas offerte, la direction court un risque accru de ne pas pouvoir s'acquitter de ses nouvelles responsabilités en matière de gestion des RH.

La vérification a constaté que pendant un certain temps, il n'y avait aucun conseiller en classification des RH dans la région de l'Est, et le conseiller actuel du centre de services des RH de l'Est occupe un poste temporaire (un conseiller en RH a été muté d'un autre ministère de manière temporaire). Si le poste du conseiller en classification des RH du centre de services des RH de l'Est ne devient pas permanent, les demandes de classification seront traitées par l'AC, ce qui accroît le risque de perte de documents ou de retards additionnels pour l'examen et l'approbation.

Enfin, la vérification a constaté que la satisfaction des clients quant aux descriptions de travail génériques n'a pas été évaluée : les commentaires ont surtout été formulés par le milieu des RH et non par les gestionnaires qui s'occupent de l'embauche. Les personnes interviewées ont fait remarquer que l'AC n'a pas suffisamment consulté les secteurs et les bureaux régionaux afin de recueillir des commentaires sur les descriptions de travail génériques et que l'AC a offert un soutien et des directives minimales sur l'utilisation des descriptions de travail génériques. Si

on ne dispose pas d'activités globales de gestion des changements, notamment des séances de formation ou des communications officielles destinées à surmonter les obstacles et à régler les problèmes, il y a un risque accru que les descriptions de travail génériques ne soient pas mises en œuvre correctement, ce qui pourrait entraîner des inefficacités et une normalisation moindre.

**Recommandation :**

5. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit faire en sorte qu'il y ait un conseiller en classification des RH agréé dans chaque région, offrir une formation sur la conception organisationnelle et la classification aux employés qui en ont besoin et recueillir les commentaires des clients (autrement dit les gestionnaires fonctionnels) sur la mise en œuvre de descriptions de travail génériques, afin d'évaluer les éventuels problèmes de mise en œuvre.

## **5.4 Résultats et rendement**

Une mesure efficace du rendement est assurée par la mise en œuvre, la surveillance et la gestion des mesures du rendement qui sont liées aux résultats escomptés. Les mesures du rendement cernées et examinées dans le cadre de la vérification étaient axées sur les normes du service à la clientèle.

Les normes de service à la clientèle doivent être étayées, communiquées à tous les intervenants, et doivent faire l'objet d'un suivi et de rapports. Elles doivent correspondre précisément au service que les clients reçoivent, et on doit inciter les clients à formuler des commentaires dans le cadre d'un processus d'examen périodique et de mise à jour des normes de service en place.

Les services offerts et les normes de prestation pour les centres de services des RH sont décrits dans un accord sur les niveaux de service (ANS). L'ANS précise les modalités conclues entre les centres de services des RH de la DGSRHMT et leurs clients respectifs en vue de la prestation de services de RH particuliers. Une structure de répartition du travail, qui comprend la liste de toutes les mesures de classification correspondantes, a été élaborée en vue de déterminer les normes de service initiales. Des vérifications environnementales ont également été effectuées dans le but d'établir les normes de service utilisées par d'autres ministères.

Même si des mesures du rendement de la norme de service ont été établies, la vérification a constaté des points à améliorer quant à la méthode de mesure du rendement.

- La direction estime que les mesures initiales du rendement qui figurent dans l'ANS ne conviennent pas ou ne sont pas réalistes, car les normes initiales de service établies ne comprennent pas, selon elle, certaines étapes cruciales ou n'offrent pas suffisamment de temps pour chaque étape.

- Même si la direction a commencé à surveiller le rendement réel en fonction des résultats escomptés, le rendement quant au niveau de service ne peut pas être toujours mesuré adéquatement, car certaines données importantes ne figurent pas dans PeopleSoft ou sont incomplètes (par exemple l'entrée de la date de début relative à une occasion d'emploi, qui est nécessaire pour le calcul exact du temps de service, n'est pas effectuée correctement, même si cette exigence est imposée depuis 2011). On a remarqué que la disponibilité de données de qualité servant à la mesure du rendement s'est détériorée pendant la période visée par la vérification (après la mise en place des centres de services des RH).
- Les normes de service font actuellement l'objet d'un examen. Toutefois, un désaccord prévaut entre les membres de la direction des RH au sujet des mesures à ajouter aux normes de service et le moment à partir duquel les normes de service doivent entrer en vigueur ou prendre fin (par exemple, les normes de service tiennent-elles compte du processus complet ou uniquement des aspects du processus contrôlés par les RH?). Peu d'analyses ou de comparaisons ont été menées afin d'évaluer l'utilité et le rendement des normes de service.
- Enfin, les rapports sur le rendement relatif aux normes de service n'ont pas été communiqués à grande échelle.

Si on ne dispose pas de normes de service à la clientèle réalistes ou mesurables, il y a un risque accru qu'AADNC ne puisse pas mesurer les progrès réalisés et démontrer de quelle façon le Ministère a mis en œuvre le changement et la transformation ayant trait à l'exécution de ses activités.

La vérification des pratiques de gestion de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (novembre 2013) a permis de formuler des observations semblables et une recommandation en vue d'une amélioration à cet égard, afin de prendre suffisamment en compte les possibilités d'amélioration cernées par la vérification.

***Recommandation:***

Aucune recommandation.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les niveaux de risque des activités de dotation et de classification qui exigent l'approbation du conseil de gestion de l'effectif (CGE) soient passés en revue et, puisque le CGE est maintenant une structure de gouvernance permanente au sein d'AADNC, préciser de quelle façon le mandat du CGE est lié à l'Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines.</p>	<p>Les niveaux de risque seront évalués périodiquement afin de les ajuster en fonction du niveau de gestion du changement et de l'évolution des pratiques du Ministère. Le CGE étant maintenant une entité permanente du Ministère, on s'assurera que l'instrument de subdélégation est conforme. Entre temps, on ajoutera à l'instrument un renvoi au CGE.</p>	<p>Directrice générale, DGSRHMT</p>	<p>T1, 2014-2015</p>

<p>2. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que les attentes quant aux processus, notamment ceux utilisés pour la conception organisationnelle, sont claires, étayées officiellement et communiquées aux personnes concernées, afin de garantir la cohérence des pratiques opérationnelles et de réduire le nombre d'erreurs au niveau de l'entrée des données. De plus, des rapports adéquats de la situation financière et non financière doivent être produits sur les mesures de classification demandées et communiqués en temps opportun à toutes les parties intéressées, et non seulement au groupe des RH (autrement dit, aux clients des services de RH).</p>	<p>Dans le cadre de l'examen des centres de services des RH, les processus, les procédures et les responsabilités seront examinés afin d'en vérifier la clarté. Les communications avec les clients seront améliorées afin de répondre non seulement aux attentes par rapport aux processus du point de vue d'AADNC, mais également la conformité continue à l'égard du processus opérationnel commun des ressources humaines, une initiative pangouvernementale entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2014.</p>	<p>Directrice générale, DGSRHMT</p>	<p>T1, 2014-2015 et permanent</p>
<p>3. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit veiller à ce que les pratiques opérationnelles soient étayées et communiquées adéquatement et que des contrôles efficaces soient en place afin d'améliorer l'exactitude et la cohérence des méthodes de gestion des dossiers aux centres de services des RH.</p>	<p>Des listes de vérification seront mises en place et des commentaires continus seront fournis aux conseillers en RH et aux gestionnaires au cours des processus et à la suite des vérifications de l'assurance de la qualité.</p>	<p>Directrice générale, DGSRHMT</p>	<p>Permanent</p>

<p>4. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit s'assurer que la méthode d'assurance de la qualité comprend une approche plus efficace d'échantillonnage des risques, améliorer l'efficacité du processus d'AQ à l'aide d'un examen de supervision des résultats des tests, établir un processus de suivi des questions cernées et mettre à jour les descriptions de travail des personnes qui exécutent les activités d'assurance de la qualité.</p>	<p>Dans le cadre de la réorganisation de la Direction générale, les services d'assurance de la qualité font l'objet d'un examen. À la suite de celui-ci, des modifications seront apportées au besoin à la méthode d'assurance de la qualité et aux descriptions de travail.</p>	<p>Directrice générale, DGSRHMT</p>	<p>T1 et T2, 2014-2015</p>
<p>5. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail doit faire en sorte qu'il y ait un conseiller en classification des RH agréé dans chaque région, offrir une formation sur la conception organisationnelle et la classification aux employés qui en ont besoin et recueillir les commentaires des clients (autrement dit les gestionnaires fonctionnels) sur la mise en œuvre de descriptions de travail génériques, afin d'évaluer les éventuels problèmes de mise en œuvre.</p>	<p>Tous les centres de services des RH sont maintenant dotés de conseillers en classification. Dans le contexte de la réorganisation, la Direction générale met en place un centre d'expertise en classification. Les conseillers en classification des régions relèveront du centre d'expertise même s'ils font partie des centres de services. Les plans de formation des conseillers en classification feront l'objet d'un examen et seront modifiés au besoin.</p> <p>Les gestionnaires fonctionnels seront appelés à formuler des commentaires sur les descriptions de travail génériques dans le cadre des processus habituels.</p>	<p>Directrice générale, DGSRHMT</p>	<p>T1, 2014-2015</p> <p>Permanent</p>

## Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de la vérification était lié aux critères de vérification du cadre de responsabilisation de gestion.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Gouvernance et surveillance</b>	
1.1	Des organes de surveillance efficaces sont mis sur pied en vue de recevoir de l'information importante pour permettre une surveillance efficace des mesures de conception organisationnelle et de classification.
1.2	Des mécanismes de surveillance sont en place pour garantir le respect des politiques et des pouvoirs.
<b>Gérance</b>	
2.1	Des pratiques opérationnelles sont correctement conçues et efficaces pour assurer l'exactitude, la validité, la cohérence et l'intégralité des mesures de conception organisationnelle et de classification et le respect de la politique.
2.2	Des données financières et non financières pertinentes sont communiquées, en temps opportun, à l'interne et à l'externe.
2.3	Des examens sont réalisés en vue d'analyser, de comparer et d'expliquer les écarts et de réaffecter les ressources dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs.
<b>Personnes</b>	
3.1	Les employés reçoivent la formation nécessaire et disposent des outils, des ressources et de l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.
<b>Résultats et rendement</b>	
4.1	La direction a déterminé des mesures appropriées d'évaluation du rendement par rapport aux résultats escomptés.
4.2	La direction surveille le rendement réel en fonction des résultats escomptés et modifie son plan d'action au besoin.

## Annexe B : Politiques et directives pertinentes

Les sources autorisées suivantes ont été examinées et ont servi de base à cette vérification.

### Cadres de gestion du gouvernement du Canada

- *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011)* du Conseil du Trésor.

### Délégation de pouvoirs, classification et conception organisationnelle

- Instrument de subdélégation : Délégation des pouvoirs en ressources humaines d'AADNC
- Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir du Secrétariat du Conseil du Trésor
- Directive sur l'organisation et la classification du groupe de la direction (EX) du Secrétariat du Conseil du Trésor