

Services aux Autochtones Canada

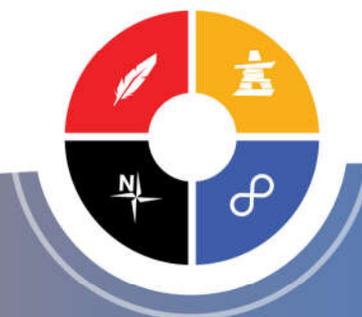
Relations Couronne–Autochtones et
Affaires du Nord Canada

Audit de la mise en œuvre des cadres de dotation

Rapport d'audit interne

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

Décembre 2020



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	II
SOMMAIRE	III
1. CONTEXTE.....	1
2. À PROPOS DE L'AUDIT	1
2.1 Pourquoi est-ce important?	1
2.2 Objectif de l'audit	2
2.3 Portée de l'audit.....	2
2.4 Approche et méthodologie de l'audit	2
3. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	2
3.1 Cadres de dotation.....	2
3.2 Optimisation de la dotation.....	4
3.3 Normes de service	7
4. CONCLUSION	10
5. PLAN D'ACTION DE GESTION.....	12
APPENDICE A : CRITÈRES D'AUDIT	14

ACRONYMES

BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RH	Ressources humaines
SAC	Services aux Autochtones Canada
UGA	Unité de gestion des affaires

SOMMAIRE

Contexte

Un cadre de dotation en personnel à l'égard de ses politiques et procédures constituent l'acheminement pour définir le régime de dotation du Ministère et voir à ce que ses attentes soient communiquées et mises en œuvre de façon cohérente. Le cadre fournit une feuille de route générale aux gestionnaires subdélégués et met en évidence les valeurs du Ministère en matière de dotation. En plus d'un cadre, un processus de dotation efficace, soutenu par des normes et un contrôle continu, devrait être mis en place pour que la dotation en personnel se fasse le plus rapidement possible et qu'il n'y ait aucune incidence sur les opérations.

Pourquoi est-ce important

La mise en place de cadres de dotation constitue la base des activités de dotation des ministères. Il est important de compter sur un processus de dotation efficace contenant les outils nécessaires au suivi et à l'amélioration pour soutenir la dotation en temps utile et l'efficacité opérationnelle.

Ce que nous avons examiné

L'équipe d'audit a examiné si les ministères avaient établi des cadres de dotation qui fournissaient des orientations aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en ressources humaines (RH). L'audit a également permis d'examiner si le processus de dotation était optimisé ainsi que si les normes nécessaires étaient en place pour assurer une amélioration continue.

Constatations

Observations positives

L'audit a permis de relever les observations positives suivantes :

- Des cadres de dotation ont été établis et mis en œuvre à Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et à Services aux Autochtones Canada (SAC).
- Les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués et des conseillers en RH sont définis dans les cadres de dotation.
- Les cadres de dotation donnent des lignes directrices sur les éléments clés nécessaires à une dotation efficace, tels que les mécanismes de contrôle et la responsabilité des décisions en matière de dotation.
- Le cadre de SAC fournit des directives aux utilisateurs sur le recrutement d'Autochtones.
- La Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) avait mis en œuvre un calculateur de la dotation pour aider les gestionnaires subdélégués à atteindre leurs objectifs respectifs en matière de dotation.

- La DGSRHMT a établi des normes de service pour le dernier secteur du processus de dotation afin d'aider les deux ministères à respecter les délais du processus des RH à la paye.

Possibilités d'amélioration

L'audit a relevé des secteurs dans lesquels les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés donnant lieu à les recommandations suivantes :

- La Directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à ce que le cadre de dotation de RCAANC soit mis à jour afin d'intégrer l'information en vue de guider le Ministère dans le recrutement d'Autochtones.
- La Directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait, en consultation avec les secteurs, élaborer un plan de projet fondé sur les risques assorti de jalons clairs pour l'achèvement du projet et la mise en œuvre, au niveau des ministères, du processus de dotation optimisé et des outils connexes.
- La Directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait :
 - élaborer une approche centralisée pour recueillir des données sur le temps nécessaire aux étapes ciblées dans le calculateur de dotation en ligne ainsi que sur les délais du processus des RH à la paye; et
 - définir, pour les délais du processus des RH à la paye et le processus de dotation dans son ensemble, les possibilités de surveiller la conformité et de permettre l'amélioration continue.

Énoncé de conformité

L'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes* et à la *Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Conclusion globale

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que la DGSRHMT avait élaboré des cadres de dotation pour SAC et RCAANC. Ces cadres avaient été communiqués et comprenaient des guides claires en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des conseillers subdélégués et des conseillers en ressources humaines qui étaient essentiels au processus de dotation. La DGSRHMT a également aidé les gestionnaires subdélégués, les conseillers en ressources humaines, les assistants en ressources humaines et les unités de gestion des affaires en leur fournissant des délais pour chaque étape du processus global de dotation, dont certains portaient

précisément sur la portion des RH à la paye. Ces échéanciers servent également de feuille de route pour réaliser le respect des délais quant à RH à la paye.

L'audit a permis de mettre en évidence des éléments à améliorer, notamment la nécessité d'intégrer des orientations sur le recrutement d'Autochtones au cadre de dotation de RCAANC; d'adopter un plan de projet qui contribuerait à atteindre les objectifs du processus d'optimisation de la dotation; et de disposer des données qui pourraient être utilisées pour surveiller les échéanciers actuellement en vigueur et appuyer l'amélioration continue et l'observation accrue des délais quant à RH à la paye.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations et accepte la recommandation contenue dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y donner suite. Le plan d'action de la direction est inclus dans le présent rapport.

1. CONTEXTE

Un cadre de dotation en personnel à l'égard des politiques et procédures connexes constituent la première étape pour définir le régime de dotation des ministères et voir à ce que leurs attentes soient communiquées et mises en œuvre de façon cohérente. Ce cadre définit les rôles des principaux intervenants dans le processus de dotation, y compris le Sous-ministre. Le cadre fournit également une feuille de route générale aux gestionnaires subdélégués et met en évidence les valeurs des ministères en matière de dotation.

Les sous-ministres de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et de Services aux Autochtones Canada (SAC) subdélèguent les pouvoirs en matière de ressources humaines, y compris les pouvoirs de dotation, aux employés qui satisfont à toutes les conditions et conditions préalables de subdélégation dans leur administration respective. Les pouvoirs sont subdélégués en fonction des rapports hiérarchiques ou du titre du poste occupé et des responsabilités connexes.

Afin d'exécuter les mesures de dotation, les gestionnaires subdélégués travaillent en étroite collaboration avec leurs conseillers en ressources humaines (RH) respectifs. Les conseillers en RH sont là pour fournir aux gestionnaires subdélégués des conseils et des avis éclairés sur la mise en œuvre des politiques applicables et des cadres de dotation des ministères.

Une dotation en temps utile qui respecte l'intégrité du régime de dotation est importante pour l'efficacité des opérations, donc, le cadre fournit une feuille de route générale en matière de dotation. Le cadre guide les gestionnaires subdélégués afin de les aider à porter un jugement équilibré dans un environnement de plus grande souplesse et de plus grande responsabilité.

Les services des RH de RCAANC et de SAC sont fournis par la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT), qui est un service partagé entre les deux ministères.

2. À PROPOS DE L'AUDIT

L'audit de la mise en œuvre des cadres de dotation faisait initialement partie du Plan d'audit axé sur les risques de 2019-2020 à 2020-2021 de RCAANC et de SAC. En raison d'une modification de sa portée, l'audit a été approuvé à nouveau dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques de 2020-2021 à 2021-2022.

2.1 Pourquoi est-ce important?

La mise en place de cadres de dotation constitue la base des activités de dotation des ministères, et il est important de compter sur un processus de dotation efficace contenant les outils exigés pour le suivi et l'amélioration pour assurer la dotation en temps utile et l'efficacité opérationnelle.

2.2 Objectif de l'audit

L'équipe d'audit a examiné si les ministères ont établi des cadres de dotation qui fournissent des orientations aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en RH. L'audit a également permis d'examiner si le processus de dotation est optimisé et si les normes nécessaires sont en place pour assurer une amélioration continue.

2.3 Portée de l'audit

La portée de l'audit comprend un examen des cadres de dotation de RCAANC et de SAC, un examen de l'initiative d'optimisation menée par la DGSRHMT et un examen des normes de service en place pour surveiller les processus des RH à la paye. La période visée par l'audit s'échelonnait du 1^{er} avril 2018 au 30 juin 2020.

2.4 Approche et méthodologie de l'audit

L'audit interne a été réalisé conformément aux exigences de la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor. L'équipe d'audit 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 l'audit.

Voici les principales techniques d'audit utilisées :

- entretiens avec des intervenants pertinents de la DGSRHMT et un échantillon de gestionnaires subdélégués dans chaque secteur;
- examen de la documentation pertinente, y compris les cadres de dotation, les instruments de subdélégation, les organigrammes des processus et toute autre documentation jugée pertinente; et
- revue du processus de dotation.

Les critères d'audit de la présente mission d'audit figurent dans l'appendice A du présent rapport.

3. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Cadres de dotation

La Commission de la fonction publique a délégué les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes aux administrateurs généraux des organismes de la fonction publique fédérale. Les administrateurs généraux sont encouragés à subdéléguer ces pouvoirs au sein de leur organisme. Le cadre de nomination de la Commission de la fonction publique guide les administrateurs généraux dans l'élaboration de leurs propres systèmes de dotation adaptés aux besoins de leur organisme. Dans ce contexte, un cadre de dotation comportant les politiques et procédures connexes constitue l'acheminement à franchir pour définir le régime de dotation des ministères et voir à ce que leurs attentes soient communiquées et mises en œuvre de façon

cohérente. En outre, la définition des rôles et des responsabilités au chapitre de ce cadre apporte des précisions et définit les attentes des principaux intervenants chargés de sa mise en œuvre.

Selon les attentes, les cadres de dotation de RCAANC et de SAC étaient établis et communiqués et guidaient les principaux intervenants (c'est-à-dire les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH), et que leurs rôles et responsabilités respectifs étaient clairement définis pour les activités liées aux nominations.

En l'absence d'un cadre solide de dotation pour chaque ministère qui définisse clairement les rôles des principaux intervenants, il existe un risque que les mesures de dotation en personnel ne soient pas conformes aux objectifs des ministères, ce qui peut entraîner des retards dans le processus de dotation ainsi que possiblement des erreurs.

Les cadres de dotation ont été élaborés pour guider les activités de dotation et définir les rôles et les responsabilités.

Constatations

Le groupe des services de dotation ministérielle de la DGSRHMT a élaboré des cadres de dotation indépendants pour RCAANC et SAC. Les cadres de dotation, approuvés par le sous-ministre de chaque ministère, ont été communiqués par courrier électronique aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en RH lorsqu'ils ont été présentés et ont été mis à la disposition de tous les employés sur les sites intranet de chaque ministère. Les cadres devaient être revus périodiquement; toutefois, aucun délai n'a été fixé pour ces examens. Le cadre initial de dotation de SAC a été introduit en décembre 2017 et la dernière mise à jour et approbation fut en janvier 2020. Le cadre de dotation de RCAANC a été introduit en décembre 2018 et n'a pas encore été mis à jour.

Chaque cadre contient plusieurs modules qui fournissent des indications pertinentes sur la manière dont les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH sont demandés de mener certains aspects de leurs fonctions de dotation. Ces modules ont été conçus pour :

- aider les gestionnaires subdélégués à prendre des décisions judicieuses lors du choix du type de processus de nomination utilisé pour pourvoir un ou plusieurs postes;
- communiquer les lignes directrices sur la zone de sélection afin d'exposer les exigences obligatoires des ministères et d'aider les gestionnaires subdélégués à déterminer qui est admissible à participer à un processus de nomination;
- conseiller les gestionnaires subdélégués sur la manière de formuler par écrit les décisions de sélection; et
- orienter les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH quant à la définition de stratégies de dotation de manière à appliquer une approche fondée sur les risques pour satisfaire aux besoins opérationnels, aux priorités et aux engagements des ministères.

Les cadres ont également défini et communiqué officiellement les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués et des conseillers en RH en ce qui concerne la dotation. Le fait que ces rôles soient définis dans le cadre a aidé les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH à s'acquitter de leurs responsabilités et à comprendre le rôle de chacun dans le processus de dotation.

Le cadre de dotation de SAC comprenait un module sur le recrutement d'Autochtones qui fournissait des conseils sur le recrutement d'employés autochtones et promouvait les besoins et les valeurs des employés autochtones du Ministère. Le cadre de dotation de RCAANC ne contenait pas de directives précises sur le recrutement d'Autochtones; cependant, les employés de RCAANC ont eu accès à de l'information sur le recrutement d'Autochtones dans le Cadre de recrutement et de maintien en poste des personnes autochtones, qui a été publié sur l'intranet en 2016 sous l'ancien nom d'Affaires autochtones et du Nord Canada. Le Cadre de recrutement et de maintien en poste des personnes autochtones comprenait également des orientations sur le recrutement des Autochtones et soulignait la valeur des employés autochtones. Toutefois, les renseignements de 2016 sont antérieurs à la dissolution d'Affaires autochtones et du Nord Canada et ne sont peut-être pas adaptés au contexte actuel.

La réorganisation au sein de la DGSRHMT, les conflits de priorités au sein du secteur et le temps nécessaire pour mieux comprendre la perspective juridique ont entraîné des retards dans la mise à jour du cadre de dotation de RCAANC et dans l'intégration des directives de recrutement des Autochtones à l'intérieur du cadre. L'absence de directives sur le recrutement des personnes autochtones dans le cadre de dotation risque de limiter la sensibilisation à cet élément clé dans les efforts de recrutement du Ministère et pourrait par la suite avoir des incidences sur les efforts de recrutement des personnes autochtones.

Recommandation

1. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à ce que le cadre de dotation de RCAANC soit mis à jour afin d'y intégrer de l'information destinée à guider le Ministère dans le recrutement de personnes autochtones.

3.2 Optimisation de la dotation

Un processus de dotation simplifié peut améliorer la productivité de l'équipe de dotation et des gestionnaires subdélégués ainsi que la capacité d'un organisme à recruter des talents en temps utile. Reconnaisant l'importance d'un processus de recrutement simplifié, la DGSRHMT a lancé, en mai 2018, un projet d'allègement de la dotation visant à optimiser le processus de dotation en s'attaquant à ses difficultés et inefficacités connues. L'initiative d'optimisation de la dotation n'était pas encore achevée à la fin de l'audit.

L'audit devait permettre de constater que le projet d'optimisation comportait des objectifs clairs visant à simplifier les processus de dotation actuels et de constater que le projet était doté d'un plan assorti d'un calendrier permettant de mesurer les progrès accomplis. La DGSRHMT a lancé le projet d'optimisation, qui s'appelait à l'origine « projet d'allègement », parce que des possibilités d'amélioration avaient été relevées dans le processus actuel. Il existe donc un risque que l'utilisation continue du processus actuel tient à avoir un impact sur les délais associés aux mesures de dotation.

Le projet d'optimisation a été lancé, mais un processus de dotation actualisé n'a pas été mis en œuvre.

Constatations

Le projet d'optimisation de la dotation a été mené par l'équipe de gestion du changement de la DGSRHMT. Le projet pilote a été dirigé à l'interne au sein de la DGSRHMT et n'a pas connu la participation d'autres secteurs, que ce soit au sein de SAC ou de RCAANC. Au moment où le projet a été lancé, il a été reconnu au sein de la DGSRHMT que la dotation non administrative (c'est-à-dire annoncée et non annoncée) avait une incidence sur les clients. Ce processus a été confronté avec des difficultés concernant le temps total nécessaire au personnel, le nombre d'étapes et l'ensemble du service à la clientèle. La phase initiale du projet, qui a commencé en mai 2018, a permis la réalisation des quatre étapes suivantes :

1. atelier sur l'amélioration continue (Kaizen) et schématisation du processus;
2. projet pilote;
3. consultations avec les participants internes (c.-à-d. la DGSRHMT); et
4. optimisation des processus de dotation ciblés.

L'équipe de gestion du changement a signalé en juillet 2018 qu'un groupe de travail comprenant des représentants de différentes équipes de RH avait été créé et chargé d'évaluer le processus de dotation non administrative dans une optique de gestion allégée et dans le cadre d'un atelier sur l'amélioration continue (Kaizen). Les processus de dotation non administrative comprenaient les nominations annoncées et non annoncées (à la fois pour une durée indéterminée et déterminée) et les nominations intérimaires de plus de quatre mois. Un atelier Kaizen est un exercice d'amélioration des processus conçu pour apporter des améliorations rapides et faciles dans un domaine précis. À l'issue de cet atelier, le « processus réel » a été schématisé, et un « processus idéal » a été défini.

Entre novembre 2018 et mai 2019, un projet pilote visant à mettre à l'essai le « processus idéal » a été mené au sein de la DGSRHMT pour les mesures de dotation de la DGSRHMT dans la région de la capitale nationale uniquement. Selon l'équipe de gestion du changement, les objectifs du projet pilote de la dotation non administrative consistaient à mettre à l'essai le processus idéal, à mesurer son efficacité, à cibler les problèmes potentiels dans le processus de dotation, à mettre en œuvre des changements efficaces; et à modifier le processus au besoin.

Le projet pilote avait permis de relever quelques indicateurs d'amélioration clés et de fixer des objectifs à atteindre pendant l'exercice de mise à l'essai. Toutefois, ces objectifs n'ont pas été atteints dans les domaines clés qui auraient indiqué une amélioration de la rapidité du processus de dotation. Dans le cadre du projet pilote, il a fallu en moyenne 122 jours pour mener à bien les processus de nomination ou 104 jours avec l'aide d'un consultant, alors que l'objectif était de 90 jours. Seulement 43 % des gestionnaires subdélégués participants ont estimé que le processus de dotation exécuté dans le cadre du projet pilote s'était déroulé plus rapidement que s'il avait été mené selon la méthode habituelle, alors que l'objectif était de 80 %. Seulement 57 % des gestionnaires subdélégués participants ont estimé qu'il était plus facile de suivre le processus de dotation idéal proposé, alors que l'objectif était de 80 %.

Après l'examen du projet pilote et de ses résultats, certaines modifications ont été apportées pour poursuivre l'exercice d'optimisation. La principale modification a consisté à relever les pratiques exemplaires à partir des centres régionaux de services des RH et du processus de dotation des postes EX. Le processus optimisé de dotation non administrative a été repensé et un diagramme des processus a été produit en juin 2019.

Dans le cadre du projet pilote, des consultations ont été menées avec tous les chefs d'équipe des centres de services de la DGSRHMT et avec l'Unité de gestion des affaires (UGA) de la DGSRHMT. L'équipe de gestion du changement a indiqué que le nouveau processus a été présenté à ces intervenants et que des commentaires et des recommandations ont été recueillis.

L'analyse du nouveau processus optimisé par rapport au processus actuel a révélé une amélioration globale limitée en ce qui concerne la durée du processus de dotation, par suite des raisons suivantes :

- Les étapes de dotation du processus actuel et du processus optimisé sont les mêmes.
- Le processus optimisé a mis en évidence une réduction théorique du nombre d'intervenants qui prennent part au processus de dotation. Ce nombre est passé de quatre (c'est-à-dire : gestionnaires subdélégués, conseillers en RH, adjoints aux RH et UGA) à deux (c'est-à-dire : gestionnaires subdélégués et conseillers en RH). Toutefois, les quatre intervenants continueraient à jouer un rôle dans les activités de dotation.

Le processus optimisé a mis en évidence les possibilités de mener certaines étapes du processus de dotation en parallèle, ce qui peut contribuer à réduire le temps nécessaire pour effectuer les étapes applicables (les évaluations des connaissances linguistiques, les enquêtes de sécurité, etc.). Le nouveau processus met en évidence de nouveaux points où ces étapes parallèles peuvent être lancées afin de réduire leur incidence sur la durée globale du processus de dotation.

Outre la schématisation d'un processus optimisé, l'équipe de gestion du changement a mis au point certains outils comme le calculateur de dotation et le formulaire de demande de mesure de dotation pour faciliter la mise en œuvre des processus optimisés.

D'autres outils ont également été ciblés, par exemple un module MesRHGC appelé Demandes de service RH qui devait automatiser le suivi et le contrôle des demandes de RH. Toutefois, les plans visant à concevoir les outils déterminés et toute solution informatique d'aide au processus de recrutement étaient encore à la phase exploratoire.

Le projet d'optimisation est toujours en cours, et ce n'est pas clair à quel moment un processus de dotation optimisé sera mis en œuvre au sein de SAC et de RCAANC. Sans objectifs clairs pour le projet et leurs dates d'achèvement respectives, il est possible que l'utilisation des ressources de la DGSRHMT et des gestionnaires subdélégués pour la dotation ne soit pas optimisée.

Recommandation

2. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait, en consultation avec les secteurs, élaborer un plan de projet fondé sur les risques assorti de jalons clairs pour l'achèvement du projet et la mise en œuvre, au niveau des ministères, du processus de dotation optimisé et des outils connexes.

3.3 Normes de service

Les normes de service contribuent à définir les attentes entre le client et le fournisseur de services, ce qui permet d'uniformiser la prestation de services et d'améliorer l'efficacité globale du processus grâce à la possibilité d'effectuer un suivi continu par rapport aux objectifs et d'apporter des améliorations. Ces normes de service permettent non seulement aux ministères de fixer et de contrôler la manière dont les attentes internes sont satisfaites, mais aident également à répondre aux exigences externes.

À l'automne 2017, le Bureau du vérificateur général a recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor établisse des normes de rendement liées au traitement de la paye afin de contribuer à résoudre les problèmes liés à la paye de Phénix. En réponse, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) a établi les délais des RH à la paye pour 11 transactions de RH menant à une intervention de paye. Le respect des délais fixés pour ces 11 transactions de RH est suivi par le SCT, et les ministères reçoivent des rapports mensuels sur leur taux de conformité.

L'audit devait permettre de constater que les normes de service ont été définies, consignées et communiquées aux clients de la DGSRHMT pour l'ensemble du processus de dotation, y compris les composantes du processus des RH à la paye. Il était également prévu que les résultats des activités de dotation soient suivis afin de permettre une amélioration continue si des problèmes étaient relevés dans la réalisation des objectifs prévus.

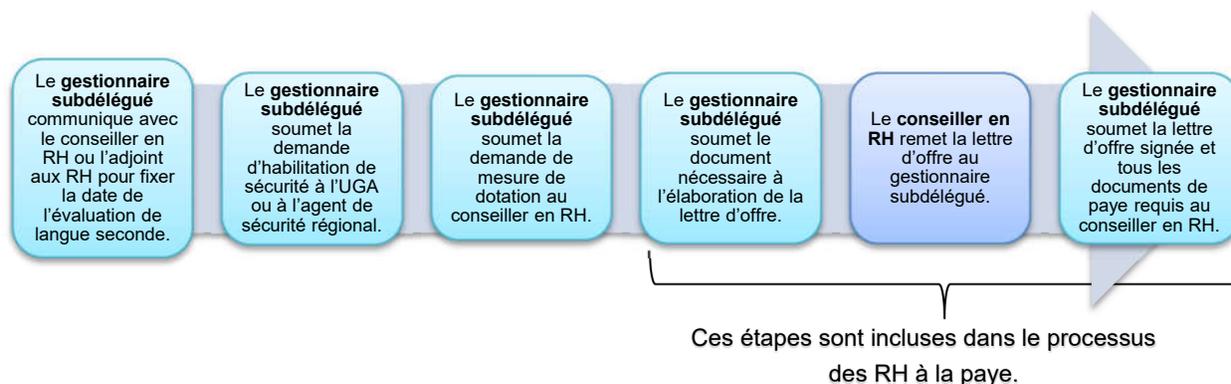
En l'absence de normes de service claires dont sont l'objet d'un suivi, il existe un risque que les délais de recrutement ne soient pas optimaux, que la prestation de services ne soit pas cohérente et que les améliorations nécessaires ne soient pas apportées de manière à optimiser le processus. En ce qui concerne la composante du processus de dotation qui doit respecter les délais du processus des RH à la paye fixés par le BDPRH, il existe un risque que les retards dans ce domaine contribuent aux problèmes de rémunération des employés et aient un effet négatif sur la réputation de SAC et de RCAANC.

Les délais requis pour les mesures de dotation ont été communiqué aux gestionnaires subdélégués, y compris les délais du processus des RH à la paye, mais aucun suivi n'a été mis en place.

Constatations

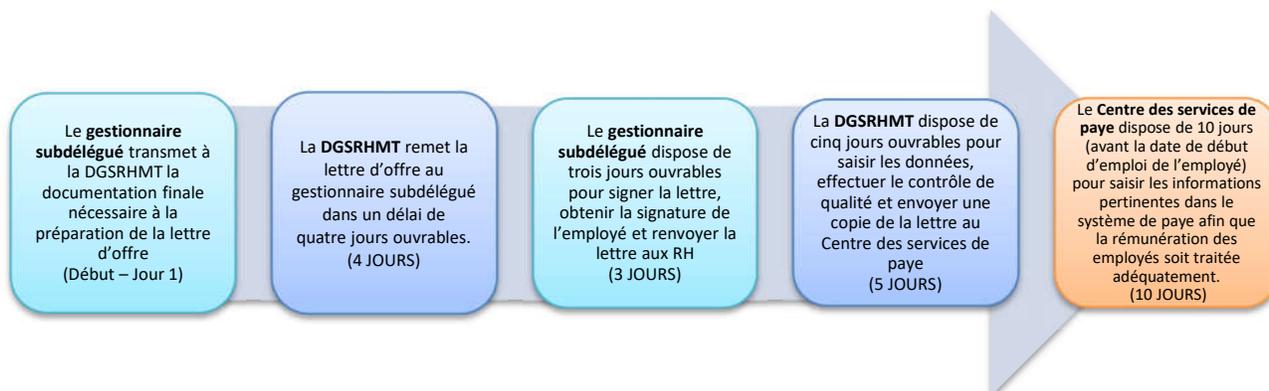
La DGSRHMT a établi la durée des étapes clés du processus de dotation des ministères pour les mesures de dotation. Les gestionnaires subdélégués ont accès à ces informations au moyen du calculateur de dotation. La DGSRHMT a conçu un calculateur de dotation comme outil pour aider les gestionnaires subdélégués à déterminer la date de début d'emploi la plus proche pour une embauche possible qui serait conforme à l'exigence du processus des RH à la paye. Une fois qu'un gestionnaire subdélégué a saisi une date pour la date de début future d'un employé dans le calculateur de dotation, le calculateur détermine les dates des jalons clés qui doivent avoir lieu ainsi que le responsable de la mesure (le gestionnaire subdélégué, les conseillers en RH, les adjoints aux RH ou les UGA). La figure 1 illustre un exemple des étapes clés produites par le calculateur pour une mesure de dotation en utilisant une nomination externe annoncée à partir d'un bassin de candidats.

Figure 1 : Étapes clés de la dotation selon le calculateur de dotation



En plus du calculateur de dotation, la DGSRHMT a établi des échéanciers documentés du processus des RH à la paye pour définir le temps nécessaire pour les cinq étapes clés menant à la date de début d'emploi d'un employé, y compris le temps nécessaire pour envoyer la documentation au Centre des services de paye. Des délais ont été fixés pour les 11 types de mesures de dotation que le BDPRH surveille. Le délai commence dès que le gestionnaire subdélégué demande une lettre d'offre comprenant la date de début de l'employé. Le délai se termine une fois que le Centre des services de paye a saisi les informations dans le dossier de paye de l'employé. La figure 2 illustre les délais fixés par la DGSRHMT pour se conformer à l'initiative des RH à la paye pour une embauche récente dont est nouvelle dans la fonction publique.

Figure 2 : Délais du processus des RH à la paye pour une embauche récente dont est nouvelle dans la fonction publique



Le BDPRH mesure la conformité des ministères en déterminant si le Centre des services de paye reçoit toutes les informations nécessaires de la DGSRHMT suffisamment tôt pour modifier le fichier de paye avant la date de début de l'employé figurant sur la lettre d'offre. Pour les 11 types de mesures de dotation, le temps requis par le Centre des services de paye varie de trois jours pour une nomination intérimaire à dix jours pour une nouvelle embauche.

L'audit a remarqué que les délais du processus des RH à la paye ont été communiqués aux gestionnaires subdélégués et peuvent être consultés sur les sites intranet de SAC et de RCAANC, de même que des renseignements supplémentaires sur le processus des RH à la paye. Le taux de conformité de chaque ministère était très faible. Au quatrième trimestre de 2019-2020, seulement 36 % des transactions de dotation de RCAANC et 46 % des transactions de dotation de SAC ont été conformes à la norme de service du BDPRH en matière de délais. Une formation de sensibilisation supplémentaire a été distribuée aux conseillers en RH et aux gestionnaires subdélégués qui n'étaient peut-être pas au courant des délais ou qui ne comprenaient peut-être pas entièrement la signification des délais.

L'audit a permis de constater que, bien que la DGSRHMT ait établi des délais pour la durée des principales étapes du processus de dotation et qu'elle ait précisé des délais du processus des RH à la paye pour la partie du processus de dotation qui a un effet sur le respect des délais du processus des RH à la paye, aucune donnée n'était recueillie pour mesurer les résultats par rapport aux délais. Il n'y a eu aucun suivi des délais et aucun soutien à l'amélioration continue.

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, le respect des délais du processus des RH à la paye exige que le gestionnaire subdélégué et la DGSRHMT suivent toutes les étapes du processus relevant de leurs responsabilités respectives. Le non-respect par le gestionnaire subdélégué ou la DGSRHMT du délai associé à l'une de ces étapes peut avoir une incidence sur le respect du délai de l'ensemble du processus des RH à la paye pour cette mesure de dotation.

Étant donné qu'il n'existe pas de base de données permettant de suivre le temps passé par les gestionnaires subdélégués, les UGA, les conseillers en RH et les adjoints aux RH à l'exécution de chaque étape clé désignée dans le calculateur en ligne ou dans les délais du processus des RH à la paye, les ministères ne peuvent pas concentrer leurs efforts sur l'amélioration du respect des délais du processus des RH à la paye ou sur l'amélioration de l'ensemble du processus de dotation. Il peut y avoir un risque de non-respect constant ou croissant des délais du processus des RH à la paye, de problèmes de rémunération des employés ou de retards supplémentaires dans le processus de dotation.

Recommandation

3. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait :

- élaborer une approche centralisée pour recueillir des données sur le temps nécessaire pour les étapes ciblées dans le calculateur de dotation en ligne ainsi que sur les délais du processus des RH à la paye; et
- définir, pour les délais du processus des RH à la paye et le processus de dotation dans son ensemble, les possibilités de surveiller la conformité et de permettre l'amélioration continue.

4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que la DGSRHMT avait élaboré des cadres de dotation pour SAC et RCAANC. Ces cadres avaient été communiqués et contenaient des lignes directives claires en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des gestionnaires subdélégués et des conseillers en RH qui étaient essentiels au processus de dotation. La DGSRHMT a également soutenu les gestionnaires subdélégués, les conseillers en ressources humaines, les assistants en ressources humaines et les UGA en leur communiquant des délais pour chaque étape du processus global de dotation et certains qui portaient précisément sur la portion du processus des RH à la paye. Ces délais servent également de feuille de route pour assurer le respect des délais du processus des RH à la paye.

L'équipe d'audit a ciblé les domaines dans lesquels le cadre de dotation, le processus d'optimisation et le suivi des délais de dotation pourraient être améliorés, ce qui a donné lieu aux trois recommandations suivantes :

1. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à ce que le cadre de dotation de RCAANC soit mis à jour afin d'y intégrer de l'information destinée à guider le Ministère dans le recrutement des personnes autochtones.

2. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait, en consultation avec les secteurs, élaborer un plan de projet fondé sur les risques assorti de jalons clairs pour l'achèvement du projet et la mise en œuvre, au niveau des ministères, du processus de dotation optimisé et des outils connexes.
3. La directrice générale de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail devrait :
 - a. élaborer une approche centralisée pour recueillir des données sur le temps nécessaire pour les étapes ciblées dans le calculateur de dotation en ligne ainsi que sur les délais du processus des RH à la paye; et
 - b. définir, pour les délais du processus des RH à la paye et le processus de dotation dans son ensemble, les possibilités de surveiller la conformité et de permettre l'amélioration continue.

5. PLAN D'ACTION DE GESTION

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>#1 Cadres de dotation : La directrice générale de la Direction générale des services en ressources humaines et du milieu de travail devrait veiller à ce que le cadre de dotation de RCAANC soit mis à jour afin d'y intégrer des informations destinées à guider le ministère dans le recrutement de personnes autochtones.</p>	<p>Le cadre de dotation de RCAANC est actuellement en cours de révision. Comme prévu, le cadre révisé comprendra un module sur le recrutement autochtone. Même si l'actuel cadre de dotation du RCAANC ne comprend pas de module sur le recrutement autochtone, RCAANC dispose d'un instrument politique distinct appelé « Cadre de recrutement et de maintien autochtone » pour guider les gestionnaires en matière de recrutement autochtone.</p>	<p>Directrice, Politiques et programmes</p>	<p>T4 2020-2021</p>
<p>#2 Optimisation de la dotation : La directrice générale de la Direction générale des services en ressources humaines et du milieu de travail devrait, en consultation avec les secteurs, élaborer un plan de projet fondé sur les risques, assorti de jalons clairs pour l'achèvement du projet et la mise en œuvre, au niveau des ministères, du processus de dotation optimisé et des outils connexes.</p>	<p>En consultation avec ses clients et partenaires sectoriels, un plan de projet basé sur les risques est actuellement en cours d'élaboration pour le processus de dotation optimisé et les outils associés. Les grandes lignes de ce plan incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les objectifs et les étapes établis; • les échéances; • les responsabilités attribuées (bureaux de première responsabilité); • les catégories de risques; • les outils et les solutions qui sont à l'étude pour une éventuelle mise en œuvre; • la définition des objectifs de mise en œuvre; et • identifier les prochaines étapes. 	<p>Directrice, Gestion du changement et innovation en RH</p>	<p>T1 2021-2022</p>
<p>#3 Normes de services : La directrice générale de la Direction générale des services en ressources humaines et du milieu de travail devrait :</p> <p>a) élaborer une approche centralisée pour recueillir des données sur le temps nécessaire pour les étapes ciblées dans le calculateur de dotation en ligne ainsi que sur les délais du processus des RH-à-payé; et</p>	<p>La DGSRHMT pilotera le module de demande de service RH dans le système MesRHGC pour permettre aux gestionnaires de soumettre des demandes de dotation et de classification. Le module de demande de service RH permettra également de saisir des points de données tout au long du processus de dotation, alignés avec le calculateur et incluant les délais RH-à-payé. RCAANC s'est également joint à un groupe de discussion interministériel, dirigé par le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, afin d'influencer le développement ultérieur du module de demande de service RH.</p>	<p>Directrice principale, Prestation de services RH et Directeur, Planification, mesure du rendement et systèmes RH</p>	<p>T1 2021-2022</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>b) définir, pour les délais du processus des RH-à-payé et le processus de dotation dans son ensemble, les possibilités de surveiller la conformité et de permettre une amélioration continue.</p>	<p>La DGSRHMT surveille les résultats de la ponctualité de RH-à-payé de SAC et de RCAANC depuis le quatrième trimestre de l'année financière 2019-2020 en utilisant les données de ses systèmes de RH. Les résultats ont été présentés régulièrement à la haute direction. Les résultats au niveau transactionnel seront partagés avec les secteurs à partir du troisième trimestre de l'exercice 2020-2021. L'analyse des résultats permettra d'identifier les domaines à améliorer en se concentrant d'abord sur les transactions les plus volumineuses.</p> <p>La mise en œuvre du module de demande de service RH nous permettra d'analyser les domaines ciblés pour l'amélioration.</p>	<p>Directeur, Planification, mesure du rendement et systèmes RH</p>	<p>T4 2020-2021</p>

APPENDICE A : CRITÈRES D'AUDIT

Les critères d'audit suivants ont été élaborés pour répondre à l'objectif de l'audit.

Critères d'audit	
1. SAC et RCAANC ont mis en place des cadres de dotation.	
1.1	Le cadre de dotation guide les activités de dotation.
1.2	Les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués et des conseillers en RH dans le processus de dotation sont définis dans le cadre de dotation.
2. Le projet d'optimisation de la dotation a effectivement simplifié les processus de dotation.	
2.1	Le processus d'allègement a permis de cibler les possibilités de raccourcir le processus de dotation.
2.2	Le processus d'allègement a permis d'améliorer les outils de dotation.
3. SAC et RCAANC disposent de normes de service efficaces pour le processus de dotation.	
3.1	Les normes de service sont utilisées pour définir les attentes.
3.2	Les normes de service sont utilisées pour contrôler les résultats du processus de dotation.
3.3	Les normes de service soutiennent l'amélioration continue.