



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Rapport Final

Audit des niveaux de service
des ressources humaines

Décembre 2014

7050-67 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire	ii
Évaluation globale	ii
Conclusions et recommandations.....	ii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification de l'audit.....	1
1.3 Objectif.....	2
1.4 Étendue	2
1.5 Méthodologie	2
1.6 Déclaration de conformité	3
2.0 Constatations et recommandations	4
2.1 Normes de service	4
2.2 Renseignements sur la surveillance du rendement	8
2.3 Gestion des risques	10
2.4 Capacité de prestation des services	13
Conclusion générale.....	15
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères d'audit	B-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d’examen
CRH	Conseiller en ressources humaines
MDN	Ministère de la Défense nationale
RH	Ressources humaines
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)



Sommaire

Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) est l'autorité fonctionnelle de la gestion des ressources humaines (RH) civiles et joue un rôle crucial en matière de leadership et de prestation de service visant à soutenir les gestionnaires militaires et civils dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste d'effectifs. Le SMA(RH-Civ) offre une grande variété de services des RH aux 25 255¹ civils, et gestionnaires d'employés civils par l'entremise de six centres de service des ressources humaines civiles régionaux. Les processus opérationnels des RH sont actuellement examinés et mis à jour dans le cadre des initiatives ministérielles du Renouveau de la Défense et de la transformation du SMA(RH-Civ), qui visent à simplifier et à moderniser la prestation des services des RH et à les harmoniser avec le Processus opérationnel commun des ressources humaines du gouvernement du Canada. Cette mesure entraînera des changements dans les processus de classification et de dotation. La classification rapide et la dotation des postes sont essentielles pour permettre aux civils de soutenir les priorités et les besoins opérationnels du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes. Le SMA(RH-Civ) s'occupe de ces initiatives tout en procédant à des réductions de son propre personnel interne dans le cadre du Projet de renouvellement de la Défense et du Plan d'action pour la réduction du déficit.

Évaluation globale

Même si les délais de traitement des services de classification et de dotation visés par l'audit n'ont pas répondu uniformément aux normes de service de 2010 établies par le SMA(RH-Civ), bon nombre d'initiatives et de changements visant à améliorer et à simplifier les processus opérationnels sont en cours. D'autres améliorations sont nécessaires pour la mise en œuvre des normes de services, la surveillance du rendement, la gestion des risques et l'affectation d'agents de classification entièrement accrédités et d'agents de dotation accrédités.

L'objectif de cet audit était d'évaluer la gouvernance, la gestion des risques et les mesures de contrôle en place pour optimiser les niveaux de service des RH liés à la classification et à la dotation. Étant donné que le SMA(RH-Civ) était en processus de transformation de la gestion des RH civiles au moment de l'audit, ce dernier a porté sur les années financières (AF) 2010-2011 et 2011-2012, ce qui aidera à établir le niveau de service de référence à des fins de consultation ultérieure. Dans le cadre de cet audit, les niveaux de service font référence à la rapidité d'exécution des activités par rapport aux normes de services du SMA(RH-Civ) de 2010.

Constatations et recommandations

Normes de service. Les normes de service pour la classification et la dotation ont été établies, mais pas entièrement appliquées. Même s'il y a de bonnes pratiques dans la communication des changements apportés aux normes de la dotation accélérée, ces changements n'étaient pas tous connus du personnel du SMA(RH-Civ), étant donné que

¹ Renseignements sur les équivalents temps plein du Rapport ministériel sur le rendement du MDN de 2012-2013.

certaines employés n'étaient pas au courant de l'existence de toutes les autres normes de service. De plus, la surveillance officielle du rendement n'avait pas lieu pour la classification ou la dotation, et le personnel des RH interrogé a fait remarquer qu'il n'avait pas reçu de commentaires ou de plans d'action lorsque les normes n'étaient pas respectées. Toutefois, 45 p. 100 des activités de classification et de dotation examinées répondaient aux normes de service établies. Parmi les activités qui ne respectaient pas ces normes, 59 p. 100 avaient pris deux fois plus de temps à être exécutées que la norme établie, voire plus. Les normes de service du SMA(RH-Civ) ont également été comparées aux normes établies par d'autres ministères du gouvernement et aucun écart important n'a été observé.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) examine et transmette les normes de services régulièrement, qu'il surveille le rendement régulièrement et qu'il prenne des mesures de suivi lorsque les normes ne sont pas respectées.

Renseignements sur la surveillance du rendement. Les pratiques de consignation et d'enregistrement des dates sur les dossiers physiques et dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) n'étaient pas constantes. Les dates enregistrées dans le système n'étaient pas constamment appuyées par les renseignements fournis dans le dossier, ce qui pouvait mener à des données peu fiables. Les procédures et les définitions normalisées pour la consignation des dates importantes n'ont pas été trouvées, ce qui par conséquent nuit au fondement de l'établissement de rapports et de la surveillance concernant le rendement. Les pratiques contradictoires pour la consignation des dates empêcheraient également la comparaison du rendement des centres de service par rapport aux normes de service à l'échelle nationale. Il est important d'être en mesure de comparer les résultats par rapport à ceux d'autres régions pour relever les pratiques exemplaires et déterminer où des améliorations peuvent être apportées. L'une des bonnes pratiques concernait la consignation des raisons et de la chronologie des retards, qui permettait d'améliorer la précision des mesures.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) fournisse des procédures, des directives et des définitions claires et normalisées concernant la consignation et l'enregistrement des dates importantes nécessaires pour favoriser la surveillance constante du rendement des normes de service des RH.

Gestion des risques. Le SMA(RH-Civ) indique ses risques et ses stratégies d'atténuation dans ses plans d'activités intégrés annuels. Toutefois, les processus officiels de gestion des risques n'étaient en place aux centres de service pour relever, évaluer et surveiller les risques locaux qui pouvaient avoir une incidence sur leur capacité à respecter les normes de service.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) s'assure que les centres de service mettent en place des processus officiels de gestion des risques, et qu'ils établissent, évaluent et trouvent une solution aux risques pour favoriser l'efficacité de la prestation des services des RH.

Capacité de prestation des services. Les besoins en ressources pour les équipes de classification et de dotation n'ont pas été définis en raison du peu de gestion des risques et de surveillance du rendement. Par exemple, il n'y avait pas d'indications précises



sur les ratios clients-service pour les équipes d'experts. Un nombre insuffisant de fournisseurs de services ayant un niveau approprié d'accréditation en classification ou en dotation peut limiter la capacité de prestation d'une région. Le travail est examiné par un agent de dotation ou un agent de classification ayant le niveau d'accréditation approprié, ce qui pourrait prolonger le processus et même créer des retards. L'un des centres de service visités encourageait tous ses agents de classification à obtenir leur plein accréditation, ce qui démontrait une corrélation positive avec ses délais de traitement en matière de classification.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) s'assure que ses fonctions de dotation et de classification aient une gamme appropriée de fournisseurs de service ayant le niveau d'expertise requis, comme l'a établi l'autorité fonctionnelle.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du Chef – Service d'examen (CS Ex) et des réponses de la direction se trouve à [l'annexe A](#) – Plan d'action de la direction.



1.0 Introduction

1.1 Contexte

Le SMA(RH-Civ) est l'autorité fonctionnelle de la gestion des ressources humaines (RH) civiles et joue un rôle crucial en matière de leadership et de prestation de services visant à soutenir les gestionnaires militaires et civils dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien de l'effectifs. Le SMA(RH-Civ) offre une grande variété de services des RH aux 25 255 civils, et gestionnaires d'employés civils par l'entremise de six centres de service des ressources humaines civiles régionaux. Ces services comprennent, entre autres, la planification des ressources humaines, la classification, la dotation, la rémunération, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel et les relations de travail. Ces services sont régis par des lois, des règlements, des politiques, des lignes directrices et des conventions collectives multiples. Les effectifs du MDN sont parmi les plus diversifiés de la fonction publique, étant donné que des civils travaillent dans environ 50 groupes professionnels différents, ce qui augmente la complexité des services des RH.

Dans le cadre des initiatives de renouvellement de la défense du Ministère et de transformation des ressources humaines civiles du SMA(RH-Civ), les processus opérationnels sont examinés et mis à jour. Parmi les mesures prises, on compte l'harmonisation avec le Processus opérationnel commun des ressources humaines du gouvernement du Canada, ainsi que la centralisation et l'intégration de la prestation des services des RH. Ces mesures visent à réaliser des gains, alors que le SMA(RH-Civ) s'efforce d'atteindre ses propres objectifs internes de réduction de personnel et normes de niveau de services.

En octobre 2010, le SMA(RH-Civ) a publié une mise à jour des normes de niveau de service liées à la classification, à la dotation et à la rémunération des civils. Actuellement, les services de rémunération sont transférés au Centre des services de paye de la fonction publique dans le cadre du Projet de regroupement des services de paye. Le transfert des dossiers de paye du MDN devrait être terminé à l'AF 2015-2016. Les services de rémunération et les normes de service connexes seront gérés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les normes de service sont importantes pour établir les attentes en matière de gestion, permettre l'évaluation du rendement et encourager l'amélioration continue. La prestation de services de classification et de dotation rapides est essentielle pour aider les gestionnaires à répondre aux priorités et aux besoins opérationnels du Ministère.

1.2 Justification de l'audit

Les retards dans la classification et la dotation des postes peuvent causer une tension sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Un audit des niveaux de service des RH a été établi dans le Plan d'audit interne axé sur les risques du CS Ex pour les années financières 2014-2015 à 2016-2017, après une étude de planification qui a aidé à établir les risques dans le domaine de la gestion des RH civiles.

1.3 Objectif

L'audit visait à évaluer la gouvernance, la gestion et les mesures de contrôle des risques en place pour optimiser les niveaux de service des RH liés à la classification et à la dotation.

Pour avoir une liste détaillée des critères associés à l'objectif de l'audit ainsi que la source des critères, veuillez consulter l'[annexe B](#) – Critères d'audit.

1.4 Étendue

Les services de classification et de dotation civiles habituellement demandés sont inclus dans l'étendue du présent audit. En ce qui concerne la classification, l'audit portait sur des demandes « identiques² » et des demandes plus complexes qui pourraient nécessiter des évaluations ou le recours à des comités. Quant à la dotation, l'audit portait sur les demandes pour des postes externes et internes annoncés et non annoncés, ainsi que sur les demandes de dotation de postes intérimaires et occasionnels.

En raison des changements constants au processus causés par les initiatives ministérielles et gouvernementales, la portée de l'audit des AF 2010-2011 et 2011-2012 visait à formuler des observations fondées sur les processus précédant la transformation et les procédures des activités de classification et de dotation réalisées au cours de ces années financières.

Les services de rémunération ont été exclus de l'audit. Étaient également exclus l'efficacité et la qualité des services offerts, soit la conformité des processus de dotation aux exigences des règlements et des politiques ou la conformité des demandes de classification aux normes de classification. L'efficacité et la conformité de la dotation par rapport aux exigences applicables sont évaluées dans le cadre d'audits périodiques réalisées par la Commission de la fonction publique³.

1.5 Méthodologie

Les résultats de l'audit reposent sur les éléments suivants :

- des entrevues avec les autorités fonctionnelles du SMA(RH-Civ) pour la classification et la dotation, ainsi qu'avec la direction et le personnel des trois centres de service des RH civiles régionaux rencontrés;
- un examen des politiques, des procédures, des documents d'orientation, ainsi que des rapports internes et externes liés à la classification et à la dotation;
- des visites sur place de trois des six centres de service des ressources humaines civiles régionaux : région de la capitale nationale, de l'Atlantique et de l'Ontario;

² Ce terme indique la création ou la mise à jour d'un poste d'une durée indéterminée ou déterminée qui est identique à une décision de classification existante. Parmi les facteurs qui doivent être identiques, on compte le contexte organisationnel, le groupe et le niveau de classification du superviseur, ainsi que les renseignements fournis dans les descriptions de travail.

³ Le plus récent rapport d'audit de la Commission de la fonction publique sur le MDN a été publié à l'AF 2012-2013.

- un examen approfondi et une analyse d'un échantillon représentatif de 490 dossiers choisis de façon aléatoire liés aux activités ciblées, et des données du SGRH.

1.6 Déclaration de conformité

Les constatations et les conclusions formulées dans le présent rapport de vérification sont fondées sur des éléments probants suffisants et appropriés recueillis conformément aux procédures qui respectent les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. L'audit est donc conforme aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions qui existaient au moment de l'audit, et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Normes de service

Le SMA(RH-Civ) dispose de normes de service pour la classification et la dotation. Toutefois, les normes n'ont pas été entièrement appliquées dans les centres de service examinés, comme en témoignent le manque de connaissance et de conformité du personnel à leur égard, ainsi que l'absence de processus officiels liés à la surveillance du rendement et au suivi.

Connaissance des normes de service

Le SMA(RH-Civ) a publié des normes de service en octobre 2010 qui définissaient le nombre prévu de jours ouvrables nécessaires pour exécuter les différentes activités de classification, de dotation et de rémunération dans des conditions normales. Ces normes étaient considérées à jour, mais il a été noté que le SMA(RH-Civ) procédait à l'examen de ces normes au moment de l'audit.

La connaissance des normes de service de 2010 n'était pas constante, étant donné que 9 employés des RH interviewés sur 22 au sein de l'autorité fonctionnelle et des centres de service ne connaissaient pas ces normes. Parmi les autres employés des RH, on a demandé à 6 d'entre eux sur 13 s'ils appliquaient ou consultaient ces normes dans le cadre de leur travail. Tous ces conseillers en ressources humaines (CRH), qui étaient plus que susceptibles d'avoir besoin de ces normes, ont indiqué qu'ils ne les utilisaient pas. Ils ont indiqué qu'ils ne répondaient pas des normes de service de 2010.

Le personnel des RH n'était pas toujours au courant ou rappelé des normes de service existantes par voies de communication ou dans le cadre de la surveillance du rendement. Même si les normes de service de 2010 sont publiées sur le site intranet Bibliothèque de document du SMA(RH-Civ), les fournisseurs de service n'avaient pas pour pratique de les transmettre aux gestionnaires-clients. Les normes de service aident à gérer les attentes de la clientèle et, si elles ne sont pas transmises, les attentes peuvent ne pas correspondre aux niveaux de service que les centres sont en mesure d'offrir. Ce manque de connaissance lié aux normes de service applicables peut entraîner une prestation incohérente des services de RH, parce que le personnel n'a pas d'objectifs à atteindre en ce qui concerne les délais. Il est aussi possible que les clients ne soient pas en mesure de répondre aux exigences des RH correctement en n'ayant pas les délais de traitement prévus.

Dotation accélérée

La dotation accélérée permet de réduire le délai de traitement de certaines demandes de dotation civile – comme les postes occasionnels, intérimaires à court terme, étudiants et les déploiements non annoncés. Les procédures et les nouvelles normes de service ont été spécialement conçues pour la dotation accélérée et mises en œuvre séparément dans chacun des centres de service examinés. Il y avait de petites différences dans la façon de gérer la dotation accélérée dans chaque région visitée. Par exemple, les types d'opération en matière de dotation accélérée n'étaient pas les mêmes dans toutes les régions, et les normes de service de la dotation accélérée n'étaient pas uniformes.

Bonne pratique

Dans un des centres de service, les changements apportés aux délais de traitement prévus des demandes de dotation accélérée étaient transmis aux clients par courriel durant les périodes de forte demande.

Surveillance du rendement

Les normes de service de 2010 et les plans d'activités intégrés du SMA(RH-Civ) indiquent que le rendement associé aux normes de service est surveillé régulièrement. Toutefois, les rapports et les documents liés à la mesure du rendement n'ont pas été trouvés à l'échelle ministérielle ou locale. Aucune indication et procédure documentée pour la surveillance du rendement n'était disponible.

Comme autorité fonctionnelle de la dotation, le Directeur – Politiques d'emploi civil a la responsabilité de donner des conseils et des indications aux fournisseurs de service, de maintenir des instruments de subdélégation, et de surveiller la conformité. Le Directeur – Politiques d'emploi civil surveille la conformité à l'égard des lois, des règlements et des politiques applicables en matière de dotation. Toutefois, le cadre de surveillance ne porte pas sur le rendement par rapport aux normes de service établies. De plus, le personnel des centres de service examinés a également confirmé que son rendement ne faisait pas l'objet d'un rapport ou d'une surveillance par rapport aux normes de service liées à la dotation.

Le Directeur – Organisation et classification civiles est l'autorité fonctionnelle de la classification. Le Directeur – Organisation et classification civiles fournit des rapports de rendement trimestriels et annuels sur la classification, qui comprennent des renseignements sur le volume et la rapidité du service. Toutefois, la façon dont ces rapports étaient utilisés pour la surveillance officielle par rapport aux normes de service n'était pas évidente. Les rapports n'indiquaient pas les mesures requises et ne comprenaient pas la rétroaction nécessaire pour améliorer les délais de traitement qui dépassaient les normes établies. Les mesures prises conséquemment à ces rapports sur le rendement étaient informelles et non documentées. Les intervieweurs ont indiqué que ces mesures comprenaient, entre autres, une surveillance et une supervision plus étroites.

De façon générale, les fournisseurs de service responsables de la classification et de la dotation n'avaient pas reçu de commentaires sur leur rendement par rapport aux normes de service, ce qui réduit leur responsabilité quant au respect des normes. Sans surveillance du rendement en place, la direction ne peut pas déterminer si les normes de



service sont respectées. Par ailleurs, les normes de service ne peuvent pas être correctement examinées et mises à jour pour faire en sorte qu'il soit possible de les respecter et de les évaluer. Si les normes de service ne sont pas examinées régulièrement, elles peuvent devenir obsolètes et ne pas refléter les attentes raisonnables à l'égard des délais de prestation de service.

Conformité aux normes

Un échantillon des dossiers de classification et de dotation a été sélectionné de façon aléatoire dans les centres de service de la région de la capitale nationale, de l'Atlantique et de l'Ontario pour évaluer les délais des processus de classification et de dotation. Le délai de traitement était évalué selon les documents accessibles dans le dossier. La rapidité de traitement des demandes était définie comme la période entre la date de réception de la demande et la date de clôture de la demande. D'autres renseignements (p. ex. la période de mise en suspens des demandes, ou le délai d'attente pour une réponse du client) ont été pris en compte lorsqu'ils étaient indiqués dans le dossier. Le total du temps écoulé était ensuite comparé aux normes de service applicables.

Pour la classification, la date de début était la date de réception de la demande au centre de service et la date de fin était la date où une décision était rendue sur le Rapport étendu – Action sur les postes. Les activités de classification de l'échantillon comprenaient des demandes « identiques » et des demandes plus complexes qui pourraient nécessiter des évaluations ou le recours à des comités, comme la création de postes uniques ou des reclassifications.

Pour la dotation, la date de réception de la demande au centre de service était la date de début, tandis que la date de la lettre d'offre était la date de fin. Les activités de dotation de l'échantillon comprenaient des demandes pour des postes externes annoncés, internes annoncés, non annoncés, intérimaires et occasionnels.

Le tableau 1 présente un résumé des dossiers examinés. Dans l'ensemble, les centres de service examinés répondaient aux normes de service établies 45 p. 100 du temps (127/285). Des 158 activités qui ne répondaient pas aux normes de service, 59 p. 100 (94/158) ont pris deux fois plus de temps à être exécutées que la norme établie, voire plus. Le degré de conformité avec les normes a indiqué que les normes de service de 2010 n'étaient pas une représentation pertinente du niveau de service que les clients pourraient s'attendre à recevoir.



	Classification	Dotation	Totaux
Nombre de dossiers des trois centres examinés	2 033	5 830	7 863
Dossiers demandés	211	403	614
Dossiers non disponibles	9	73	82
Dossiers non visés par la portée ⁴	39	3	42
Dossiers visés par la portée	163	327	490
Dossiers sans date de début ou de fin attribuée	33	112	145
Dossiers avec un délai de traitement négatif ⁵	2	14	16
Dossiers concluants	128	201	329
Dossiers avec une norme de service applicable ⁶	128	157	285
Dossiers qui répondent à la norme de service applicable	40	87	127
Dossiers qui prennent deux fois plus de temps que la norme de service	61	33	94

Tableau 1. Résumé de l'examen des dossiers. Le tableau présente le résumé des dossiers de classification et de dotation examinés aux trois centres de service. Les dossiers concluants étaient comparés aux normes de service applicables du SMA(RH-Civ).

Analyse comparative

Les normes de 2010 du SMA(RH-Civ) ont été comparées à trois autres ministères du gouvernement. Les normes de service du MDN exigeaient entre 5 et 120 jours ouvrables selon le type de service demandé. Il n'y avait pas de différences importantes entre les normes établies au MDN et celles des autres ministères.

Les statistiques du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique des AF 2010-2011 et 2011-2012 ont également été examinées. Les principaux indicateurs, comme les ratios de PE⁷ et la durée des processus de dotation annoncés à l'interne au MDN étaient près de la moyenne des organisations de taille semblable.⁸ Le MDN avait environ 6,3 p. 100 moins de ressources dans le groupe de PE par 100 employés civils que les organisations de taille semblable au cours des AF 2010-2011 et 2011-2012. Même si le délai de traitement moyen de la dotation annoncée à l'interne au cours de ces mêmes années financières était d'environ 7,9 p. 100 plus rapide que celui des organisations de taille semblable, le Ministère avait 12,5 p. 100 plus de ressources PE par 100 activités de dotation.

⁴ Les chiffres comprennent la classification des dossiers étudiants, les dossiers des postes abolis, et les dossiers situés ailleurs.

⁵ Le délai de traitement négatif est le résultat d'une date de fin indiquée comme antérieure à la date de début.

⁶ L'échantillon de dossiers examiné comprenait 44 demandes pour des postes non annoncés qui n'avaient pas de norme de service applicable.

⁷ Un groupe de classification de gestion du personnel.

⁸ La définition de la Commission de la fonction publique concernant la taille d'une organisation se fonde sur le nombre d'employés de l'organisation. Pour le MDN, les organisations de taille semblable sont de grandes organisations de 2 000 employés et plus.



Conclusion

Le manque de constance dans la connaissance des normes de service chez les employés et dans l'application de ces normes, en plus de l'absence de surveillance du rendement, sont des facteurs qui contribuent au faible taux de conformité aux normes de service dans les centres. Il se peut que les attentes des clients ne correspondent pas aux niveaux de service que les centres sont en mesure d'offrir. Les normes de service aident à gérer les attentes de la clientèle, mais si elles ne sont pas entièrement appliquées et surveillées dans tous les centres de service des RH, il se peut que le personnel ne soit pas en mesure de répondre à ces attentes. Par conséquent, la capacité des gestionnaires clients à satisfaire promptement les exigences des RH en sera affectée.

Recommandation du CS Ex

1. Le SMA(RH-Civ) devrait examiner et transmettre les normes de service régulièrement; surveiller le rendement régulièrement; et prendre des mesures de suivi lorsque les normes ne sont pas respectées.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.2 Renseignements sur la surveillance du rendement

Les centres de service examinés avaient des pratiques contradictoires en ce qui concerne la consignation et l'enregistrement des renseignements clés, comme les dates qui ont de l'importance pour la cohérence des rapports et la surveillance par rapport aux normes de service.

Le Directeur – Organisation et classification civiles et le Directeur – Politiques d'emploi civil offrent une interprétation des politiques et leur soutien aux opérations par l'entremise de bulletins et d'indications dans leurs rôles à titre d'autorités fonctionnelles pour la classification et la dotation, respectivement. Les centres de service ont une certaine liberté dans la mise en œuvre des processus et des procédures pour la prestation des services de classification et de dotation. Étant donné que les procédures ont été gérées par chaque centre de service indépendamment, il y avait des incohérences dans la consignation et l'enregistrement des renseignements importants sur le rendement entre les régions visitées. La constance de la consignation et de l'enregistrement de ces renseignements est importante pour favoriser l'établissement de rapports convenables sur le rendement et la surveillance adéquate du rendement par rapport aux normes de service des RH.

Documentation des dossiers physiques

Le nombre de renseignements fournis dans les dossiers de classification et de dotation variait entre les régions et même entre les fournisseurs de service d'une même région. Les fournisseurs de service avaient indiqué qu'il y avait de différents facteurs ou raisons hors de leur contrôle qui pouvaient causer un retard dans les processus de dotation et de classification. La mesure du temps pris par les fournisseurs de service pour traiter une demande pourrait être plus précise en tenant compte de ces facteurs. Par contre, il n'y a aucun mécanisme officiel en place pour déterminer ces facteurs et leurs effets. Même si certaines raisons du retard de traitement ont été indiquées dans les notes ou les formulaires versés au dossier dans les centres de service examinés, elles ne l'ont pas toujours été. Par conséquent, le temps ajouté au processus causé par les facteurs externes ne peut pas être considéré invariablement dans le calcul du délai de traitement.

Bonne pratique

Les dates importantes et les raisons des retards étaient parfois indiquées dans les notes ou les formulaires versés aux dossiers dans les centres de service examinés.

Des incohérences ont été observées dans la façon dont les formulaires ont été remplis. Par exemple, les formulaires de demande de dotation et de classification n'ont pas toujours été signés et datés lors de leur réception. Les demandes de dotation n'étaient également pas signées à la même étape du processus. Elles pouvaient être signées lors de leur réception, lorsque le CRH commençait à y travailler, ou juste avant l'envoi de la lettre d'offre. L'absence de procédures normalisées pour déterminer les dates de début et de fin a mené à des interprétations contradictoires de ces dates importantes pour les activités de classification et de dotation chez les fournisseurs de service. Comme l'indique le tableau 1, 30 p. 100 (145/490) des dossiers dans l'étendue de l'audit n'avaient pas de dates de début et/ou de fin. Les documents incohérents peuvent avoir des effets sur la fiabilité des renseignements enregistrés dans le SGRH à des fins de surveillance du rendement par rapport aux normes de service.

Fiabilité des renseignements du SGRH liés à la surveillance du rendement

Le SGRH est le système d'enregistrement des renseignements liés aux processus de classification et de dotation. On a observé que les dates consignées dans les dossiers ne correspondaient pas toujours aux dates de début et de fin enregistrées dans le SGRH. Dans l'échantillon des opérations de classification, 57 p. 100 des dates importantes trouvées dans le dossier correspondaient aux dates du SGRH. Dans l'échantillon des opérations de dotation, 39 p. 100 des dates importantes trouvées dans le dossier correspondaient aux opérations de l'échantillon. La grande différence entre le SGRH et les renseignements consignés dans le dossier pourrait être attribuable aux champs dans le système qui sont remplis automatiquement avec la « date d'aujourd'hui ». Il se peut que le personnel ne remplace pas ces dates par celles indiquées dans le dossier. Par ailleurs, il se pourrait que l'application n'ait pas de mesures de contrôle pour veiller à ce que la date de début entrée précède la date de fin, qui pourrait entraîner un calcul de délai de traitement négatif. La mise en œuvre de procédures et de définitions normalisées et claires favoriserait la cohérence dans la consignation et l'enregistrement des dates pour améliorer l'intégrité des données.

Les pratiques incohérentes utilisées pour enregistrer les dates de début et de fin des activités de classification et de dotation ont nui à la fiabilité des données. Ces données ne peuvent pas être utilisées pour surveiller le rendement parce qu'elles ne fourniraient pas une représentation précise du temps pris pour traiter une demande. Si le système ne peut pas être utilisé pour surveiller les normes de service, l'évaluation de la chronologie devra alors reposer sur un examen physique exigeant des dossiers, comme ce qui a été fait pour la réalisation de cet audit ou le suivi des renseignements à l'extérieur du système.

Les pratiques incohérentes d'enregistrement des dates entre les centres de service ne permettraient pas de comparer le rendement des centres de service à l'échelle nationale ou par rapport aux normes de service établies. Il est important d'être en mesure de comparer les résultats à ceux des autres régions pour déterminer le rendement relatif des centres de service et déterminer où des améliorations peuvent être apportées. De cette façon, les pratiques exemplaires peuvent être repérées et transmises pour augmenter les forces du processus.

Accessibilité des dossiers physiques

Sur l'ensemble des dossiers de classification et de dotation demandés, 13 p. 100 étaient inaccessibles, comme cela est indiqué au tableau 1. Ainsi, les dossiers ont pu être mal placés, mal étiquetés dans les archives ou perdus au cours de la réinstallation des centres de services ou au moment du départ du CRH responsable. La gestion efficace des documents est essentielle pour aider le Ministère à satisfaire à ses exigences juridiques et politiques et à faire pleinement état du respect des valeurs inscrites dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Conclusion

Les dossiers physiques ne contenaient pas de documents étayant suffisamment l'information consignée dans le SGRH, ce qui pouvait nuire à la fiabilité des données utilisées aux fins de la présentation et du suivi de l'information sur le rendement. En outre, la comparaison du rendement des centres de services en regard des normes de service n'a pu être établie en raison des incohérences dans l'interprétation des dates de début et de fin.

Recommandation du CS Ex

2. Le SMA(RH-Civ) devrait fournir des procédures, une orientation et des définitions explicites et normalisées pour documenter et consigner les dates clés requises en vue de soutenir le suivi uniforme du rendement relatif aux normes de service des RH.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.3 Gestion des risques

Les centres de services ne disposaient pas de processus officiels pour les aider à gérer les risques susceptibles de nuire à leur capacité de satisfaire avec efficacité et efficience aux normes de service sur la classification et la dotation.



La gestion des risques est un processus qui comprend l'identification, l'évaluation, le traitement et le suivi des risques. Au moyen de son processus annuel de planification des activités intégrées, le SMA(RH-Civ) cerne et évalue les principaux risques associés à ses activités et expose les mesures à prendre pour gérer les risques les plus élevés.

La gestion des risques dans les centres de services régionaux nécessite des améliorations. Même s'il n'existait pas de processus officiels de gestion des risques dans les centres de services ayant fait l'objet d'un examen, aucune exigence ou orientation de la part du SMA(RH-Civ) n'était en place à l'échelle ministérielle pour gérer les risques locaux. Selon la direction et le personnel des centres de services, la gestion des risques est généralement un processus informel, réactif et ponctuel. Chaque centre de services est exposé à certains facteurs de risques pouvant nuire aux activités de façon différente. Parmi ces facteurs, citons le nombre de clients et de Niveaux 1 servis, la couverture géographique, la complexité et la nature des activités locales ainsi que la capacité et la demande de prestation de services à l'échelle régionale. Les processus de gestion des risques peuvent également documenter le processus, au niveau ministériel et servir à consolider sa robustesse et son exhaustivité.

Lors des entrevues, les fournisseurs de services ont indiqué quels étaient les risques et les défis qui les empêchaient de respecter les normes de services; il n'existe toutefois aucune preuve indiquant que ces risques étaient officiellement documentés et évalués. Les facteurs de risque le plus fréquemment cité comprenaient le volume de demandes et les ressources limitées. De plus, les mesures d'atténuation se composaient d'initiatives locales informelles. Ces initiatives locales consistaient notamment à analyser la charge de travail des fournisseurs de services, à modifier le mode d'attribution des demandes et à encourager les fournisseurs de services à obtenir leur accréditation en classification ou en dotation. Il est difficile de savoir exactement dans quelle mesure ces initiatives ont contribué à l'atténuation des risques étant donné qu'elles n'étaient pas assorties d'objectifs et qu'aucune évaluation n'a été menée avant ou après leur mise en œuvre.

Les décisions portant sur l'affectation des ressources, la conception des processus et l'établissement des priorités des demandes devraient tenir compte des données sur les risques afin d'optimiser la capacité de contribuer au respect des normes de service et à la prestation efficace des services. Sans processus de gestion des risques, il se peut que les centres de services n'aient pas conscience du fait que leur vulnérabilité à l'égard des risques affecte la prestation des services qu'ils dispensent. Ceci peut engendrer des délais de traitement accrus et nuire à la capacité du centre de services de respecter les normes de services établies.

Conclusion

Les centres de services ne disposaient pas des processus officiels de gestion des risques leur permettant de cerner, d'évaluer et de gérer les risques locaux qui nuisent à leur capacité de respecter les normes de services établies. L'information tirée des processus de gestion des risques locaux peut également alimenter le processus de planification des activités intégrées du SMA(RH-Civ) et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, à l'échelle ministérielle.

Recommandation du CS Ex

3. Le SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce que les centres de services disposent de processus officiels de gestion des risques, visant notamment à identifier, évaluer et traiter les risques, à l'appui de la prestation efficace des services de RH.

BPR : SMA(RH-Civ)



2.4 Capacité de prestation des services

En raison du nombre insuffisant de fournisseurs de services ayant le niveau approprié d'accréditation en classification ou en dotation, il est possible que la capacité de prestation des services accuse des lacunes.

Dans le cadre de l'Initiative sur la prestation des services 2015 du SMA(RH-Civ), les centres de services examinés ont été réorganisés afin de créer des équipes intégrées de prestation des services pour les domaines des RH comme la classification et la dotation. Ces équipes sont chargées de traiter la plupart des demandes de classifications et de dotation qu'elles peuvent recevoir directement de la part des gestionnaires clients ou par l'intermédiaire des CRH des services à la clientèle de première ligne. Les fournisseurs de services de ces équipes doivent détenir le niveau approprié de pouvoirs délégués en matière de classification ou de dotation pour traiter les demandes.

Bonne pratique

Dans l'un des centres de services examinés, tous les agents de classification ont obtenu leur accréditation complète, ce qui a permis de diminuer les délais de traitement des demandes de classification.

Le Directeur – Organisation et classification civiles et le Directeur – Politiques d'emploi civil gèrent tous deux les programmes visant à assurer que les CRH du secteur de la classification et de la dotation possèdent un niveau suffisant de connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Les agents suivent ces programmes pour devenir des agents de classification pleinement accrédités ou des CRH accrédités en dotation. Les deux programmes sont semblables. Ainsi, les agents doivent suivre une série de cours, créer et soumettre un dossier contenant différents types de fichiers afin de faire ressortir l'étendue de leur expérience, obtenir une recommandation de la part d'un autre mentor en classification pleinement accrédité ou d'un agent de dotation accrédité et obtenir finalement l'approbation de la direction.

Le travail accompli par des fournisseurs de services n'ayant pas le niveau approprié de pouvoirs délégués en matière de classification ou de dotation doit être revu et approuvé par un agent en classification pleinement accrédité ou un agent de dotation accrédité. Lorsqu'une personne supplémentaire doit se familiariser avec le dossier et en faire l'examen, ceci fait augmenter les délais de traitement et engendre éventuellement des goulots d'étranglement et des arriérés. Ceci peut avoir limité la capacité des centres de services à traiter les demandes et contribué au faible état de conformité à l'égard des normes de services. Toutefois, les dossiers examinés ne contenaient pas d'information permettant de déterminer le délai de traitement supplémentaire utilisé par l'examineur. Nous avons constaté l'existence d'un lien entre le nombre d'agents pleinement accrédités et le délai de traitement moyen des activités de classification, dans l'une des régions à l'étude. Dans la région où il y avait davantage d'agents pleinement accrédités, le délai moyen de traitement correspondait environ à la moitié du temps moyen observé dans les autres centres de services examinés. De nombreux facteurs différents peuvent être à l'origine du délai de service écourté. Toutefois, si les ressources existantes avaient le niveau approprié d'accréditation, le besoin d'examen serait **moindre et davantage** de dossiers pourraient être traités.



Les lourdes charges de travail et les arriérés peuvent empêcher les agents pleinement accrédités de s'acquitter des tâches liées à la formation, au mentorat et à l'évaluation visant à aider leurs collègues à obtenir leur accréditation. On a également constaté que les agents ne pouvaient obtenir les divers dossiers requis pour l'obtention de l'accréditation lorsqu'ils se voyaient confier uniquement certains types précis de demandes.

Lorsqu'il y a peu d'agents de classification ou de dotation accrédités, la perte de l'un d'entre eux peut avoir d'importantes répercussions sur les niveaux de services étant donné que l'obtention de l'accréditation exige une formation et une expérience substantielles. En raison de l'absence de processus de gestion des risques et de surveillance du rendement dans les centres de services, les besoins en matière de ressources n'étaient pas bien définis pour répondre au volume et à la demande de services. De plus, aucune orientation précise n'était fournie aux équipes de spécialistes intégrées sur les ratios clients-services. Il était indiqué qu'au moment de l'audit, le SMA(RH-Civ) était en train de modifier le modèle de prestation pour les services de classification. Selon le nouveau processus nationalisé, les agents de classification d'une région pourraient traiter les demandes présentées dans une autre région.

Conclusion

Au sein des équipes intégrées de prestation des services, le nombre d'agents de classification pleinement accrédités et d'agents de dotation accrédités peut affecter la capacité de prestation des centres de services, car le travail doit être revu par un agent possédant le niveau approprié de pouvoir. Lorsqu'il manque des fournisseurs de services pleinement accrédités, la capacité de prestation des services peut être affectée tout comme la possibilité des centres de services à respecter les normes en vigueur.

Recommandation du CS Ex

4. Le SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce qu'un éventail approprié de fournisseurs de services, ayant le niveau d'expertise requis, remplissent les fonctions de dotation et de classification dont il est responsable, tel que cela est défini par l'autorité fonctionnelle.

BPR : SMA(RH-Civ)



Conclusion générale

L'équipe d'audit a cerné des occasions d'améliorer les pratiques de gestion dans le domaine de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes. Bien que des normes de services des RH existent au sein du Ministère, leur mise en œuvre laisse à désirer en raison de déficiences sur le plan de la sensibilisation et de la conformité et de l'absence d'un processus officiel de surveillance du rendement. De bonnes pratiques ont toutefois été observées au chapitre de la communication des changements concernant les normes de dotation accélérées. Si certains dossiers contenaient des dates importantes et des justificatifs étayant les retards, l'amélioration des pratiques visant à documenter et à consigner l'information essentielle permettra d'augmenter la fiabilité du processus de surveillance et de communication des niveaux de services incombant au SMA(RH-Civ). Bien que la gestion des risques soit documentée dans les plans d'activités intégrés annuels du SMA(RH-Civ), les centres de services régionaux pourraient tirer parti de la mise en place de processus officiels et normalisés de gestion des risques qui les soutiendraient dans la gestion des risques nuisant à leurs niveaux de services. Pour finir, les délais de traitement moyens écourtés dans l'un des sites régionaux visités indiquent qu'au sein des équipes de dotation et de classification, un nombre suffisant de fournisseurs de services possédant les accréditations requises pourrait contribuer à améliorer la capacité de prestation et les délais de traitement, dans tous les centres de services.

La gouvernance, la gestion des risques et les contrôles en vigueur doivent être améliorés pour contribuer efficacement à l'optimisation des niveaux de services des RH, dans le domaine de la classification et de la dotation. Les recommandations ont été fournies en vue d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles, d'appuyer la prestation efficace des services de RH pour le compte du Ministère et d'améliorer l'information servant à la prise de décisions, alors que le SMA(RH-Civ) poursuit la mise en œuvre de ses initiatives de transformation.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Le CS Ex utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôles en place. Des problèmes importants ont été relevés et auront de sérieuses répercussions sur les activités.

Élevée – Les contrôles sont inexistants ou insuffisants. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à la réalisation des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Modérée – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacités des opérations.

Faible – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

Très faible – Des contrôles sont en place et il n'y a pas de niveau d'écart.

Normes de service

Recommandation du CS Ex (Importance élevée)

1. Le SMA(RH-Civ) devrait examiner et communiquer régulièrement les normes de services, surveiller périodiquement le rendement et prendre des mesures de suivi en cas de non-respect des normes.

Mesures de la direction

- Valider les normes de services en vigueur et les mettre à jour, au besoin, et définir les mesures de référence.
- Élaborer des indicateurs pour évaluer le rendement en regard des normes.
- Approuver les normes de service.
- Communiquer aux fournisseurs de services des RH et aux groupes clients les normes et les indicateurs de rendement.
- Mettre en œuvre un plan visant l'examen et la communication périodiques des normes de services.

BPR : SMA(RH-Civ)

Date cible : Septembre 2015

Renseignements sur la surveillance du rendement

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

2. Le SMA(RH-Civ) devrait fournir des procédures, une orientation et des définitions explicites et normalisées pour documenter et consigner les dates clés requises en vue de soutenir le suivi uniforme du rendement s'appliquant aux normes de service des RH.



Mesures de la direction

- Élaborer des processus et des procédures normalisés pour faire le suivi des normes de service et établir les rapports s’y rattachant.
- Communiquer les processus et les procédures normalisés.
- Mettre en œuvre les processus et les procédures normalisés pour soutenir le suivi.
- Assurer, de façon active et régulière, le suivi des normes de service et l’établissement des rapports s’y rapportant.
- Prendre des mesures de suivi, s’il y a lieu.

BPR : SMA(RH-Civ)

Date cible : Janvier 2016

Gestion des risques

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

3. Le SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce que les centres de services disposent de processus officiels de gestion des risques, visant notamment à identifier, évaluer et traiter les risques, à l’appui de la prestation efficace des services de RH.

Mesures de la direction

- Assurer que la matrice de risques pour le plan d’activités de niveau 2 et de niveau 3 inclue les risques associés à la prestation de services et les stratégies d’atténuation.

BPR : SMA(RH-Civ)

Date cible : Décembre 2015

Capacité de prestation des services

Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

4. Le SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce qu’un éventail approprié de fournisseurs de services, ayant le niveau d’expertise requis, remplissent les fonctions de dotation et de classification dont il est responsable, tel que cela est défini par l’autorité fonctionnelle.

Mesures de la direction

- Revoir le programme d’accréditation en dotation.
- Définir l’éventail optimal de fournisseurs de services requis.
- Élaborer un plan visant à acquérir suffisamment de fournisseurs de services accrédités ou certifiés, dans le respect des restrictions et des plafonds équivalents temps-plein/enveloppes des traitements et salaires.
- Contrôler le niveau des fournisseurs de services accrédités ou certifiés.



BPR : SMA(RH-Civ)

Date cible : Décembre 2016



Annexe B – Critères d’audit

Évaluation des critères

Les critères d’audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d’évaluation et description

Niveau 1 : Satisfaisant

Niveau 2 : A besoin d’améliorations mineures

Niveau 3 : A besoin d’améliorations modérées

Niveau 4 : A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 : Insatisfaisant

Objectif

L’audit visait à évaluer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles en vigueur afin d’optimiser les niveaux de services des RH associés à la classification et à la dotation.

Critères

1. Les cadres de gouvernance et de gestion des risques soutiennent la prestation uniforme et efficace des services de RH.

Évaluation : niveau 3 – Des améliorations modérées sont requises à cet égard, car l’absence de procédures normalisées et de processus de gestion des risques locaux ne favorise pas la prestation uniforme et efficace des services de RH.

2. Un cadre de mesure du rendement existe pour contrôler l’efficacité de la prestation des services.

Évaluation : niveau 4 – Des éléments d’un cadre de mesure du rendement existent mais ne fonctionnent pas comme prévu. Les faiblesses liées aux pratiques de documentation et de consignation de l’information essentielle et l’absence d’un processus officiel de surveillance du rendement sont des éléments qui doivent être corrigés.

3. Des contrôles pertinents existent pour garantir la qualité de l’information sur les normes de services et la prestation des services en temps opportun.

Évaluation : niveau 3 – Environ la moitié des dossiers examinés respectaient les normes de service établies. Des améliorations modérées pourraient être apportées en vue de résoudre les problèmes liés à la surveillance du rendement, à la gestion des risques et à l’attribution des ressources, ceci afin d’améliorer le niveau de conformité.



Sources des critères

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

1. Référence : Responsabilisation-1, Gouvernance et Orientations stratégiques-2, Gestion des risques-2, Gestion des risques-7.
2. Référence : Politique et Programmes-4, Personnel-8, Résultats et Rendement-1, Résultats et Rendement-2, Résultats et Rendement-3.
3. Référence : Personnel-1, Personnel-4, Intendance-10.

