



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Non classifié

Audit de la délégation des pouvoirs exercés dans le cadre de certains processus liés aux ressources humaines

Février 2017

Audit de la délégation des pouvoirs exercés dans le cadre de certains processus liés aux ressources humaines

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publiccentre-EDSC

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF

N° de cat. : Em20-58/2017F-PDF

ISBN : 978-0-660-07828-1

ESDC

N° de cat. : SP-1137-03-17

Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
1. Renseignements généraux	4
1.1 Contexte.....	4
1.2 Objectif de l’audit.....	5
1.3 Portée	5
1.4 Méthodologie	6
2. Constatations de l’audit.....	7
2.1 Des structures de gouvernance et de reddition de comptes sont en place.....	7
2.2 Les contrôles automatisés n’appuient pas adéquatement les pouvoirs délégués	8
2.3 L’efficacité des contrôles manuels appliqués aux pouvoirs délégués varie considérablement.....	9
2.4 Les activités de surveillance et d’établissement de rapports relatives à la délégation de pouvoirs sont limitées.....	12
3. Conclusion.....	13
4. Énoncé d’assurance	13
Annexe A : Évaluation des critères de l’audit	15
Annexe B : Glossaire	16

Sommaire exécutif

De nombreux pouvoirs en matière de ressources humaines (RH) sont délégués aux administrateurs généraux des ministères en vertu de divers textes législatifs et de politiques des organismes centraux. Le tableau des pouvoirs en matière de RH du Ministère répertorie ces pouvoirs, le niveau d'approbation requis et toutes les références, restrictions et conditions qui peuvent s'appliquer. Les gestionnaires peuvent exercer des pouvoirs délégués seulement dans leur champ de compétences ou dans leur sphère de responsabilité, à moins d'indication contraire, et en conformité des restrictions et conditions prescrites.

Lorsqu'il délègue des pouvoirs et qu'il fournit une subdélégation, le Ministère doit s'assurer que les gestionnaires qui se voient accorder les pouvoirs remplissent certaines conditions précises. Voici les différentes fonctions liées à une délégation qui doivent faire l'objet d'une gestion :

- Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes à la nomination découlant de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), y compris les nominations internes et externes à la fonction publique.
- Les pouvoirs en matière de RH découlant de *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), y compris les pouvoirs se rapportant à la classification des postes, aux heures supplémentaires et à certains types de congés qui nécessitent une délégation des pouvoirs financiers.
- Tous les autres pouvoirs délégués prévus par les directives du Conseil national mixte (CNM) et autres lois et règlements. Ces pouvoirs portent entre autres sur les langues officielles, les relations de travail et l'équité en matière d'emploi.

On encourage les gestionnaires qui exercent des pouvoirs en matière de RH à s'adresser aux responsables des RH pour obtenir des conseils et une orientation. Le Centre d'expertise de la Direction générale des services de ressources humaines (DGSRH) est responsable de la gestion de la subdélégation de pouvoirs liés à la dotation ministérielle, et fournit des conseils spécialisés concernant les pouvoirs en matière de RH.

Depuis le 13 avril 2015, le Ministère utilise le système maSGE (PeopleSoft). Grâce à ce système, les gestionnaires peuvent maintenant autoriser par voie électronique plusieurs opérations liées aux RH qui relèvent de leurs pouvoirs subdélégués.

L'audit portait essentiellement sur les processus qui ne sont pas liés à la dotation. Ceux-ci sont décrits à l'Annexe A. Il visait aussi deux processus se rapportant à la dotation, plus précisément aux nominations intérimaires et aux prolongations de nominations intérimaires. Les autres processus de dotation n'ont pas été examinés étant donné qu'ils avaient fait l'objet d'un audit externe en 2014.

Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit visait à vérifier si la conception et le fonctionnement des contrôles se rapportant aux pouvoirs délégués en matière de RH de certains processus permettent, comme il se doit, d'appuyer l'autorisation appropriée des opérations.

Sommaire des constatations principales

- Les rôles et les responsabilités, les structures de soutien et les programmes de sensibilisation et de formation sont bien définis et mis en œuvre de façon appropriée. Bien que ces éléments jouent un rôle fondamental en appuyant la gestion des pouvoirs délégués en matière de RH dans l'ensemble du Ministère, ils ne sont pas suffisants en soi et ne permettent pas de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs délégués.
- Le système maSGE (PeopleSoft) sert à gérer les congés et à autoriser les heures supplémentaires en temps compensatoire. Les contrôles du système ne permettent pas de confirmer que les pouvoirs financiers nécessaires ont été délégués avant de procéder à une autorisation. Une personne peut donc exercer des pouvoirs qu'elle ne détient pas. L'environnement de contrôle actuel repose sur des contrôles compensatoires (comme la formation et les avertissements), et non sur un ensemble efficace de contrôles automatisés. L'approbation des heures supplémentaires en temps compensatoire est assujettie à certains contrôles automatisés, mais ceux-ci ne sont pas efficaces en raison des disparités entre le tableau de délégation des pouvoirs sur lequel se fonde le système maSGE (PeopleSoft) et le tableau de délégation des pouvoirs financiers utilisé dans maSGE (SAP).
- En ce qui concerne les processus qui reposent sur une vérification manuelle des pouvoirs délégués, la Vérification interne a conclu que la pertinence de l'environnement de contrôle variait et pouvait être d'adéquate (dans le cas du processus d'autorisation des taux de rémunération supérieurs au minimum et du processus d'approbation du paiement en argent des crédits de congés annuels non utilisés) à déficiente (pour les ententes de télétravail). Dans plusieurs cas ayant trait aux nominations intérimaires et aux prolongations de nominations intérimaires ainsi qu'au télétravail, les niveaux d'approbation nécessaires pour certaines opérations n'avaient pas été consignés au dossier : soit les éléments probants relatifs à l'approbation n'étaient pas consignés dans un dépôt central, soit ils n'étaient pas conservés au dossier de façon fiable. Toute activité de surveillance et d'établissement devient alors pratiquement impossible.
- Pour fournir à la Vérification interne certaines données sur les autorisations (qui a approuvé quoi, et quand), le Ministère devait déployer des efforts importants. Le fardeau était tellement lourd, en ce qui concerne les approbations de modifications apportées aux profils linguistiques des postes bilingues et les approbations relatives à la cessation d'emploi, que la Vérification interne a décidé de ne pas procéder à d'autres tests. Dans ces cas précis, soit l'extraction des données nécessitait une manipulation importante, soit l'approbation était consignée sur des formulaires papier conservés par les gestionnaires eux-mêmes (une approche très décentralisée).

- En ce qui concerne les processus liés aux RH examinés dans le cadre du présent audit (se reporter à l'Annexe A), la surveillance et l'établissement de rapports se limitaient aux nominations intérimaires et aux modifications apportées aux profils de langues officielles. La Vérification interne a trouvé peu d'éléments probants démontrant que les gestionnaires ou les fonctions ministérielles assuraient une surveillance adéquate ou qu'ils produisaient les rapports nécessaires en ce qui concerne les approbations relatives aux ententes de télétravail, aux congés annuels, aux congés de maladie et à d'autres congés payés, aux avances de crédits de congés de maladie et aux congés non payés.

Conclusion de l'audit

La pertinence de la conception et l'efficacité du fonctionnement des contrôles appuyant l'autorisation des opérations liées aux processus des RH examinés varient considérablement. La formation offerte ainsi que les politiques et instruments de délégation en place ne permettent pas de faire respecter adéquatement la délégation des pouvoirs associés à plusieurs processus des RH examinés dans le cadre du présent audit. Le cadre de contrôle actuel ne permet donc pas de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs délégués.

Recommandations

1. La DGSRH devrait mettre en œuvre des contrôles automatisés adéquats pour veiller à ce que les opérations soumises à l'aide du portail du Centre de services en ressources humaines concordent avec les pouvoirs établis en matière de finances, de dotation et de gestion.
2. La DGSRH devrait modifier le processus d'autorisation relatif aux ententes de télétravail afin de consigner les éléments probants liés aux approbations à un seul endroit, de surveiller les approbations, de produire les rapports connexes et de faire respecter le processus.
3. La DGSRH devrait élaborer un cadre de surveillance fondé sur le risque pour les pouvoirs qui ne sont pas liés à la dotation afin de s'assurer que seules les personnes autorisées exercent leurs pouvoirs.

I. Renseignements généraux

I.1 Contexte

De nombreux pouvoirs en matière de RH sont délégués aux administrateurs généraux des ministères en vertu de divers textes législatifs et de politiques des organismes centraux. Le tableau des pouvoirs en matière de RH du Ministère répertorie ces pouvoirs, le niveau d'approbation requis et toutes les références, restrictions et conditions qui peuvent s'appliquer. Les gestionnaires peuvent exercer des pouvoirs délégués seulement dans leur champ de compétences ou dans leur sphère de responsabilité, à moins d'indication contraire, et en conformité des restrictions et conditions prescrites.

Lorsqu'il délègue des pouvoirs et qu'il fournit une subdélégation, le Ministère doit s'assurer que les gestionnaires qui se voient accorder les pouvoirs remplissent certaines conditions précises.

Voici les différentes fonctions liées à une délégation qui doivent faire l'objet d'une gestion :

- Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes à la nomination qui sont prévus par la LEFP. La LEFP confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir de procéder à des nominations internes et externes au sein de la fonction publique. Elle l'autorise aussi à déléguer des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes à la nomination. La CFP a délégué ses pouvoirs à la sous-ministre (SM) d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) conformément à l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination afin que celle-ci exerce et exécute les attributions qui relèvent de sa compétence. La SM est invitée à déléguer plusieurs de ses pouvoirs et à conférer des pouvoirs de subdélégation afin de s'assurer que la délégation soit transmise aux échelons les plus bas possible.
- La délégation de pouvoirs financiers est régie par la LGFP. Les pouvoirs en matière de RH qui entraînent des répercussions financières doivent être exercés conformément à la délégation de pouvoirs financiers. À titre d'exemple, les pouvoirs se rapportant à la classification des postes, aux heures supplémentaires et à certains types de congés nécessitent une délégation de pouvoirs financiers.
- Toutes les autres délégations sont prévues par les directives du CNM et autres lois et règlements. Ces pouvoirs portent entre autres sur les langues officielles, les relations de travail et l'équité en matière d'emploi.

Les gestionnaires qui exercent des pouvoirs relatifs aux RH sont encouragés à s'adresser aux responsables des RH pour obtenir des conseils et une orientation. Le Centre d'expertise de la DGSRH est responsable de la gestion de la subdélégation des pouvoirs liés à la dotation, et fournit des conseils spécialisés concernant les pouvoirs relatifs aux RH dans les secteurs suivants :

- Rémunération et avantages sociaux
- Santé, sécurité et gestion des limitations fonctionnelles
- Relations de travail
- Surveillance des valeurs et de l'éthique
- Dotation
- Langues officielles
- Équité en matière d'emploi
- Réaménagement des effectifs

Afin de gérer adéquatement les pouvoirs en matière de dotation, le Ministère tient une base de données qui répertorie tous les gestionnaires subdélégués, y compris les gestionnaires intérimaires.

Le Ministère utilise le système maSGE (PeopleSoft) depuis le 13 avril 2015. Compte tenu de la mise en œuvre de ce système, il est important de s'assurer que les privilèges d'accès concordent avec les pouvoirs en matière de RH qui ont été accordés aux fins d'approbation des opérations effectuées dans PeopleSoft.

En 2014, la CFP a entrepris l'audit du cadre de nomination d'EDSC. Cet audit comportait entre autres un examen de l'instrument de subdélégation des pouvoirs liés à la dotation. Certaines observations ont été émises concernant la capacité, la surveillance et la conformité. Depuis, la direction a terminé la mise en œuvre des mesures correctives décrites dans son Plan d'action de la direction.

1.2 Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit visait à vérifier si la conception et le fonctionnement des contrôles se rapportant aux pouvoirs délégués en matière de RH permettent, comme il se doit, d'appuyer l'autorisation appropriée des opérations.

1.3 Portée

Le présent audit portait notamment sur les principaux contrôles se rapportant aux pouvoirs délégués en matière de RH de certains processus (se reporter à l'Annexe A pour obtenir une liste complète). Pour réaliser les tests, nous avons choisi les opérations effectuées entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 mai 2016.

L'audit ne portait pas sur les délégations de pouvoirs en matière de dotation (à l'exception des pouvoirs liés aux nominations intérimaires et aux prolongations), lesquelles avaient fait l'objet d'un audit de la CFP en 2014 qui portait entre autres sur les activités de nomination menées par EDSC entre le 1^{er} décembre 2012 et le 30 novembre 2013. Dans le cadre de l'audit, nous n'avons également pas tenu compte de l'examen du projet de mise en œuvre de PeopleSoft et du module d'intégration de la paie à Phénix.

I.4 Méthodologie

Plusieurs méthodes ont été utilisées dans le cadre de cet audit, notamment :

- Un examen des opérations et une analyse de certains processus liés aux RH (se reporter à l'Annexe A)
- Un examen et une analyse des documents
- Des tests, sous forme de scénarios, des contrôles de système intégrés à PeopleSoft
- Des entrevues avec la direction et le personnel de la DGSRH

Nous avons rencontré des représentants de la DGSRH, de la Direction générale de l'agent principal des finances, de la Direction générale des services d'intégrité et des bureaux régionaux de la sécurité afin d'avoir une vue globale de l'environnement de contrôle.

2. Constatations de l'audit

2.1 Des structures de gouvernance et de reddition de comptes sont en place

La Vérification interne a examiné les politiques ministérielles à l'appui de la délégation des pouvoirs. Le Cadre des politiques en matière de ressources humaines décrit les exigences qu'ont en commun toutes les politiques en matière de RH. L'une de ces exigences consiste à se conformer à la délégation, tel qu'il est indiqué dans le tableau des pouvoirs en matière de RH. De plus, la nouvelle orientation d'EDSC en matière de dotation comporte des dispositions strictes concernant les pouvoirs délégués. Ainsi, tous les gestionnaires subdélégués de la dotation ont signé un nouveau formulaire d'attestation avant d'entreprendre des mesures de dotation à compter du 1^{er} avril 2016. Toutes ces politiques et directives ainsi que leurs instruments connexes sont clairement documentés et facilement accessibles à partir de l'intranet du Ministère.

Le tableau ministériel des pouvoirs en matière de RH constitue le principal instrument de délégation à l'appui. Il fournit une liste détaillée des pouvoirs en matière de RH et en indique le niveau de subdélégation. La Vérification interne a examiné la version du tableau qui date d'avril 2016 et a conclu que le tableau concordait avec les lois et les instruments actuels du gouvernement du Canada en matière de reddition de comptes, comme la LEFP, la LGFP et les directives du CNM.

La liste de gestionnaires qui détiennent des pouvoirs subdélégués en matière de dotation au sein du Ministère accompagne le tableau des pouvoirs en matière de RH. Ce document énumère tous les gestionnaires auxquels la SM a accordé des pouvoirs subdélégués en matière de dotation. Les mises à jour de la liste de pouvoirs en matière de dotation sont bien contrôlées par un réseau composé de coordonnateurs des directions générales et des régions. Les sous-ministres adjoints (SMA) recommandent une liste de gestionnaires, pour chaque direction générale ou région, aux fins d'approbation par la SM. Avant d'être ajouté à cette liste, les gestionnaires doivent avoir suivi une formation valide donnée par l'École de la fonction publique du Canada. De plus, tous les gestionnaires ayant un pouvoir délégué en matière de dotation ont dû assister à une séance d'information sur la nouvelle orientation en matière de dotation à EDSC (en vigueur depuis le 1^{er} avril 2016).

La Vérification interne a conclu que la formation portant sur les pouvoirs qui ne sont pas liés à la dotation était limitée. Ces pouvoirs sont clairement définis dans le tableau des pouvoirs en matière de RH, et les gestionnaires et les cadres sont invités à communiquer avec les services de RH pour obtenir des conseils lorsqu'ils ne sont pas certains de détenir les pouvoirs délégués nécessaires pour autoriser une opération de RH donnée. Nous avons néanmoins relevé certains cas où des personnes ont autorisé des opérations pour lesquelles elles ne détenaient pas de pouvoir délégué.

Bien que la gouvernance, les politiques et la formation jouent un rôle fondamental en appuyant la gestion des pouvoirs délégués en matière de RH dans l'ensemble du Ministère, ces éléments ne sont pas suffisants en soi et ils ne permettent pas de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs subdélégués.

2.2 Les contrôles automatisés n'appuient pas adéquatement les pouvoirs délégués

Depuis le 1^{er} avril 2015, le système maSGE (PeopleSoft) est utilisé pour gérer les congés et approuver les heures supplémentaires en temps compensatoire. Ces demandes et les approbations qui s'y rapportent sont créées, consignées et acheminées entièrement dans le système. Le système et ses contrôles automatisés sont la propriété du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor. La Vérification interne a examiné les opérations de quatre processus, lesquelles sont entièrement effectuées à l'aide du système maSGE (PeopleSoft). Le tableau ci-dessous décrit les résultats des tests.

	Approbation de congés annuels, de congés de maladie et d'autres congés payés	Approbation de congés non payés	Avance de crédits de congés de maladie jusqu'au maximum prescrit	Approbation des heures supplémentaires en temps compensatoire
Opérations examinées	Tous les congés payés approuvés, qui ont été demandés durant la deuxième semaine de janvier 2016.	Tous les congés non payés approuvés, qui ont été demandés durant la deuxième semaine de janvier 2016.	Un échantillon de 70 employés ayant demandé une avance de crédits de plus de 7,5 heures, en date du 15 juin 2016.	Toutes les heures supplémentaires en temps compensatoire approuvées, qui ont été demandées durant la deuxième semaine de janvier 2016.
Pouvoir requis	Pouvoir de gestion	Pouvoir de gestion et pouvoir financier	Pouvoir de gestion et pouvoir financier	Pouvoir de gestion et pouvoir financier
Résultats	Des 14 010 demandes de congé examinées, 283 ont été approuvées par un approbateur dont le niveau de classification était inférieur à celui de la personne qui a fait la demande (p. ex. un CR-05 approuve le congé d'un EC-07).	Des 129 gestionnaires qui ont approuvé des congés non payés, 54 ne détenaient pas le pouvoir financier pour le faire.	Des 70 gestionnaires qui ont approuvé une avance de crédits de plus de 7,5 heures, 26 n'avaient pas le pouvoir financier nécessaire pour le faire.	Des 128 gestionnaires qui ont approuvé des heures supplémentaires en temps compensatoire, 14 n'avaient pas le pouvoir financier nécessaire pour le faire.
	2 % des approbations ont été accordées en fonction d'un pouvoir de gestion discutable	42 % des approbations ont été accordées sans le pouvoir financier requis	37 % des approbations ont été accordées sans le pouvoir financier requis	11 % des approbations ont été accordées sans le pouvoir financier requis

En raison de leur configuration actuelle, les contrôles du système maSGE (PeopleSoft) ne permettent pas de vérifier si les pouvoirs appropriés avaient été délégués avant que l'autorisation soit accordée. Une personne peut donc exercer des pouvoirs qu'elle ne détient pas.

L'environnement de contrôle actuel repose sur des contrôles compensatoires manuels (comme la formation, des avertissements et la diligence raisonnable exercée par les gestionnaires), et non sur un ensemble efficace de contrôles automatisés.

Dans certains cas, les contrôles automatisés ne sont pas aussi efficaces que prévu. À titre d'exemple, le système maSGE (PeopleSoft) comprend des contrôles intégrés qui permettent de vérifier si l'approbateur des heures supplémentaires en temps compensatoire détient le pouvoir financier requis pour approuver une telle opération. Les résultats de nos tests révèlent toutefois que le tableau des pouvoirs utilisé par le système maSGE (PeopleSoft) ne tient pas compte du tableau des pouvoirs financiers qui se trouve dans le système maSGE (SAP), ce qui donne lieu à un taux d'erreur de 11 %.

Dans d'autres cas (congrés payés et avance de congrés de maladie), le système maSGE (PeopleSoft) n'applique aucun contrôle en ce qui a trait aux pouvoirs de l'approbateur. De plus, dans le cas d'une avance de congrés de maladie, le système n'avertit pas l'approbateur qu'un congé de maladie devra être avancé en raison de la demande.

Compte tenu de la faiblesse des contrôles automatisés du système maSGE (PeopleSoft) et du fait que le Ministère exerce une influence limitée sur les améliorations à apporter à l'application (celle-ci appartient au Secrétariat du Conseil du Trésor), il devient donc essentiel que le Ministère se dote d'un cadre de surveillance fondé sur le risque afin de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs délégués (se reporter à la section 2.4 pour prendre connaissance des constatations de l'audit concernant la surveillance et l'établissement de rapports).

2.3 L'efficacité des contrôles manuels appliqués aux pouvoirs délégués varie considérablement

Les pouvoirs subdélégués de plusieurs processus de RH, y compris des processus liés aux mesures de dotation, aux mesures touchant la paie et à la modification des exigences linguistiques d'un poste, sont vérifiés manuellement. Ces opérations sont soumises à l'aide du portail du Centre de services en ressources humaines. Pour chaque opération soumise, on demande à l'utilisateur d'indiquer le nom du gestionnaire délégué responsable de l'opération. Dans son état actuel, le portail permet l'inscription de n'importe quel nom dans le champ prévu à cette fin. La DGSRH doit donc vérifier manuellement chaque opération, dès sa réception, afin de s'assurer que l'approbateur détient les pouvoirs délégués requis.

La Vérification interne a examiné cinq processus dans le cadre desquels les pouvoirs subdélégués devaient être obtenus et vérifiés à la main avant de pouvoir être exercés. Le tableau ci-dessous décrit les résultats des tests.

	Approbation des nominations intérimaires et des prolongations	Approbation des ententes de télétravail	Approbation des congés avec étalement du revenu	Autorisation d'un taux de rémunération supérieur au minimum	Approbation du paiement en argent de crédits de congés annuels non utilisés
Opérations examinées	Toutes les nominations intérimaires et prolongations de nomination à des postes EX et à des postes non EX effectuées entre le 1 ^{er} octobre et le 31 décembre 2015.	Toutes les ententes de télétravail actives conclues en date de mai 2016.	Un échantillon de 30 approbations données entre le 1 ^{er} octobre et le 31 décembre 2015.	Toutes les autorisations accordées entre le 1 ^{er} octobre et le 31 décembre 2015.	Tous les paiements en argent de congés annuels non utilisés émis entre le 1 ^{er} janvier et le 31 mars 2015.
Pouvoir requis	Pouvoir de dotation et pouvoir financier	Niveau du SMA	Pouvoir de gestion et pouvoir financier	Pouvoir de gestion et pouvoir financier	Pouvoir de gestion et pouvoir financier
Résultats	Des 385 nominations intérimaires et prolongations examinées, 12 avaient été autorisées sans le pouvoir subdélégué requis pour approuver l'opération, ou bien l'approbation n'avait pas été consignée au dossier (y compris une approbation relative à une nomination intérimaire à un poste de EX). 3 % des approbations ont été accordées sans le pouvoir requis	Des 63 ententes examinées, seulement 3 avaient une approbation d'un SMA consignée au dossier. 95 % des ententes ne comprenaient pas de preuves étayant l'approbation	Des 30 gestionnaires qui ont approuvé une demande de congé avec étalement du revenu, 4 n'avaient pas le pouvoir financier de le faire. 13 % des approbations ont été accordées sans le pouvoir financier requis	Toutes les opérations ont été approuvées par un gestionnaire ayant le pouvoir financier de le faire.	Toutes les opérations ont été approuvées par un gestionnaire ayant le pouvoir financier de le faire.

La DGSRH n'est pas responsable de la vérification des pouvoirs subdélégués associés aux ententes de télétravail. La Directive ministérielle sur le télétravail prévoit qu'il revient aux SMA d'approuver les demandes de télétravail et que les agents de sécurité régionaux tiennent à jour les listes d'ententes de télétravail approuvées et en assurent le suivi.

Les résultats de nos tests indiquent que l'efficacité des contrôles manuels liés aux pouvoirs délégués varie considérablement. Dans plusieurs cas se rapportant aux nominations intérimaires et aux prolongations, ainsi qu'aux ententes de télétravail, il était impossible de trouver les documents d'approbation.

En ce qui concerne ces processus, soit les éléments d'approbation n'étaient pas consignés dans un dépôt central, soit ils n'étaient pas conservés au dossier de façon fiable, ce qui rend toute activité de surveillance et d'établissement de rapports pratiquement impossible. Le 20 mai 2016, le Ministère a présenté une nouvelle version de la Directive sur le télétravail; celle-ci pourrait contenir des mesures visant à régler certains problèmes relevés dans le cadre de notre examen

des dossiers, comme limiter davantage l'utilisation du télétravail. Les auditeurs croient toutefois que la nouvelle Directive ne permettra pas de régler les problèmes liés à la tenue des dossiers.

La Vérification interne avait initialement prévu d'examiner deux autres processus. Cependant, le Ministère devait déployer des efforts tellement grands pour fournir aux auditeurs les données sur les autorisations (qui a approuvé quoi, et quand), que la Vérification interne a décidé de ne pas effectuer d'autres tests concernant les processus ci-dessous :

- Approbations de modifications aux profils linguistiques des postes bilingues
- Approbations relatives aux cessations d'emploi

Recommandation

1. La DGSRH devrait mettre en œuvre des contrôles automatisés adéquats pour veiller à ce que les opérations soumises à l'aide du portail du Centre de services en ressources humaines concordent avec les pouvoirs établis en matière de finances, de dotation et de gestion.

Réponse de la direction

La DGSRH est en accord avec la recommandation selon laquelle la présence de contrôles automatisés pour valider la délégation des pouvoirs liée aux transactions de ressources humaines exigeant la sous-délégation de dotation de la LEFP et la délégation financière de la section 34 améliorerait son cadre de contrôle actuel.

En collaboration avec la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT) et la Direction générale du dirigeant principal des finances, la DGSRH déterminera les options permettant de mettre en œuvre les contrôles automatisés pour valider la délégation des pouvoirs liée aux transactions de ressources humaines pour aborder les risques cernés dans le cadre du présent audit. Les actions devraient être achevées d'ici décembre 2017.

Recommandation

2. La DGSRH devrait modifier le processus d'autorisation relatif aux ententes de télétravail afin de consigner les éléments probants liés aux approbations à un seul endroit, de surveiller les approbations, de produire les rapports connexes et de faire respecter le processus.

Réponse de la direction

En ce qui concerne le processus d'autorisation relatif aux ententes de télétravail, la DGSRH est en accord avec la recommandation selon laquelle il est nécessaire d'améliorer la capacité du Ministère de consigner les éléments probants liés aux approbations à un seul endroit, de surveiller les approbations, de produire les rapports connexes et d'assurer le respect du processus.

La DGSRH collaborera avec les intervenants ministériels (la DGIIT et les bureaux régionaux de sécurité) afin d'explorer des pistes permettant d'améliorer la tenue à jour des dossiers liés aux ententes de télétravail approuvées, notamment la possibilité de mettre en place un répertoire central. La DGSRH établira également une approche de surveillance et de production de rapports. Les actions devraient être achevées d'ici mars 2018.

2.4 Les activités de surveillance et d'établissement de rapports relatives à la délégation de pouvoirs sont limitées

Certaines activités de surveillance visent à informer la direction des tendances et du rendement global de la fonction des RH. À titre d'exemple, la DGSRH a élaboré un Cadre d'évaluation des risques en matière de dotation, qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2016. Ce Cadre prévoit notamment que le conseiller en RH doit amener les mesures de dotation à risque élevé à l'attention du SMA et les signaler au Centre d'expertise – Stratégies relatives à l'effectif afin qu'elles fassent l'objet d'une surveillance et d'une analyse des tendances. Le Cadre comprend des mécanismes d'établissement de rapports qui visent à informer la SM des résultats de la surveillance pour l'ensemble du Ministère. Au terme de notre audit, on nous a informés qu'aucune mesure de dotation à risque élevé n'avait été identifiée depuis la mise en œuvre du Cadre en avril 2016.

De plus, la conformité à l'ensemble des politiques en matière de dotation est évaluée dans le cadre des activités de surveillance de la dotation et de reddition de comptes à la CFP, au moyen du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Cette démarche est conforme aux exigences de la CFP en ce qui concerne la subdélégation des pouvoirs en matière de RH; ces exigences sont énoncées dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Le plan annuel de surveillance et d'établissement de rapports cerne les secteurs à examiner, qui soulèvent une préoccupation ou un intérêt particulier en ce qui a trait à la gestion des politiques et des programmes du Ministère en matière de dotation.

La Vérification interne a trouvé peu d'éléments probants démontrant que les pouvoirs délégués associés aux activités non liées à la dotation, qui sont mentionnées ci-après, faisaient l'objet d'une surveillance ou de rapports :

- Processus d'approbation d'ententes de télétravail
- Processus liés à la cessation d'emploi
- Processus visant à déterminer les exigences linguistiques des postes et les profils linguistiques des postes bilingues
- Processus d'approbation des heures supplémentaires en temps compensatoire
- Processus d'approbation des congés annuels, des congés de maladie et autres congés payés
- Processus d'approbation des congés non payés
- Processus permettant d'avancer des crédits de congés de maladie jusqu'au maximum prescrit
- Processus liés à la gestion de l'accès aux données sur les mesures disciplinaires et aux données sur les griefs en matière de relations de travail

La Vérification interne a dû traiter avec diverses unités ministérielles et demander des rapports personnalisés de plusieurs sources de données afin de pouvoir soumettre à des tests l'efficacité de l'environnement de contrôle à l'appui des pouvoirs délégués. Elle a constaté que soit les

données sur les autorisations (qui a approuvé quoi, et quand) ne sont pas systématiquement consignées, soit elles sont consignées dans des dépôts de données différents (parfois incompatibles). Compte tenu de la quantité de données qui doit être manipulée pour analyser cette information, nous concluons que les activités de surveillance ne sont pas menées de façon régulière ou systématique.

Compte tenu de la faiblesse de l'environnement de contrôle qui existe pour certains de ces processus, un régime de surveillance efficace capable de relever les opérations à risque élevé ou les opérations non autorisées est essentiel afin de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs délégués.

Recommandation

3. La DGSRH devrait élaborer un cadre de surveillance fondé sur le risque pour les pouvoirs qui ne sont pas liés à la dotation afin de s'assurer que seules les personnes autorisées exercent leurs pouvoirs.

Réponse de la direction

La DGSRH est en accord avec cette recommandation.

Des travaux sont en cours pour élaborer un cadre de surveillance des ressources humaines qui prévoira une vision intégrée des activités de surveillance et des produits livrables de la DGSRH et qui décrira un processus de présentation des résultats de la surveillance afin d'orienter une évaluation intégrée du rendement du programme des RH dans son ensemble. Le cadre de surveillance indiquera la façon dont les pouvoirs en matière de ressources humaines, tels que définis dans le tableau ministériel des pouvoirs en matière de RH, seront surveillés selon une approche axée sur les risques.

Le cadre de surveillance des ressources humaines sera finalisé et soumis à l'approbation de la sous-ministre au cours de l'exercice 2017-2018. Les actions devraient être achevées d'ici septembre 2017.

3. Conclusion

La pertinence de la conception et l'efficacité du fonctionnement des contrôles appuyant l'autorisation des opérations liées aux processus des RH examinés varient considérablement. La formation offerte ainsi que les politiques et instruments de délégation en place ne permettent pas de faire respecter adéquatement la délégation des pouvoirs associés à plusieurs processus des RH examinés dans le cadre du présent audit. Le cadre de contrôle actuel ne permet donc pas de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer leurs pouvoirs délégués.

4. Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Ces dernières sont fondées sur les observations et les analyses faites lors de l'audit. Elles s'appliquent uniquement à la délégation des pouvoirs associés aux processus de ressources humaines visés par le présent audit (se reporter à l'Annexe A). Les éléments probants

ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

Annexe A : Évaluation des critères de l'audit

CRITÈRE DE L'AUDIT	COTATION
Il est attendu que des structures de gouvernance et de reddition de comptes, y compris des organigrammes, des programmes de sensibilisation et de formation, ainsi que des définitions des rôles et des responsabilités, ont été établis pour appuyer la gestion de la délégation des pouvoirs en matière de RH dans l'ensemble du Ministère.	●
Il est attendu qu'une surveillance des exigences liées à la délégation des pouvoirs en matière de RH est assurée au sein du Ministère, et les rapports connexes sont produits.	Processus relatifs aux nominations intérimaires ●
	Processus relatifs aux activités qui ne sont pas liées à la dotation ○
Il est attendu que les processus en place sont documentés, tenus à jour et communiqués à tous les employés concernés, et permettent de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent exercer les pouvoirs subdélégués, conformément à la délégation de pouvoirs en matière de RH du Ministère.	Processus liés aux nominations intérimaires et aux prolongations de nominations intérimaires ●
	Processus d'autorisation d'un taux de rémunération supérieur au minimum ●
	Processus d'approbation du paiement en argent des crédits de congés non utilisés ●
	Processus d'approbation des ententes de télétravail ○
	Processus d'approbation des congés avec étalement du revenu ●
	Processus liés à la cessation d'emploi Exclu de l'audit (manque de données)
Il est attendu que les systèmes de RH mis en œuvre ou en cours d'élaboration sont dotés de contrôles automatisés qui concordent avec la délégation des pouvoirs en matière de RH du Ministère.	Processus visant à déterminer les exigences linguistiques des postes et les profils linguistiques des postes bilingues Exclu de l'audit (manque de données)
	Processus d'approbation des heures supplémentaires en temps compensatoire ●
	Processus d'approbation des congés annuels, des congés de maladie et d'autres congés payés ○
	Processus d'approbation des congés non payés ○
	Processus visant à avancer des crédits de congés de maladie jusqu'au maximum prescrit ○
	Processus lié à la gestion de l'accès aux données sur les mesures disciplinaires ●
Processus lié à la gestion de l'accès des données sur les griefs en matière de relations de travail ●	

- ★ Pratique exemplaire
- Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque
- Des contrôles sont en place, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque
- Absence de contrôles clés; exposition élevée au risque

Annexe B : Glossaire

CFP	Commission de la fonction publique
CNM	Conseil national mixte
DGIIT	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
DGSRH	Direction générale des services de ressources humaines
EDSC	Emploi et Développement social Canada
LEFP	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
RH	Ressources humaines
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint