

## Division de la vérification interne

### **VÉRIFICATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – ÉTAPE 1**

LE 1 MAI 2017



---

**TABLE DES MATIÈRES**

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>1.0</b>  | <b>SOMMAIRE .....</b>                           | <b>1</b>  |
| 1.1         | OBJECTIFS ET PORTÉE .....                       | 1         |
| 1.2         | CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION .....             | 1         |
| 1.3         | RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS .....                | 1         |
| 1.4         | ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....                        | 1         |
| <b>2.0.</b> | <b>INTRODUCTION.....</b>                        | <b>2</b>  |
| 2.1.        | CONTEXTE.....                                   | 2         |
| 2.2.        | OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE.....          | 2         |
| <b>3.0</b>  | <b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>     | <b>4</b>  |
| 3.1         | GOUVERNANCE.....                                | 4         |
| 3.2         | PLANIFICATION .....                             | 6         |
| 3.3         | RESPONSABILISATION.....                         | 7         |
| 3.4         | SERVICE À LA CLIENTÈLE .....                    | 8         |
| 3.5         | PERSONNES.....                                  | 10        |
| 3.6         | CONFORMITÉ.....                                 | 12        |
| <b>4.0</b>  | <b>CONCLUSION .....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>5.0</b>  | <b>PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....</b>       | <b>13</b> |
|             | <b>ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....</b> | <b>14</b> |
|             | <b>ANNEXE B – LISTE DES SIGLES .....</b>        | <b>15</b> |



## 1.0 SOMMAIRE

### 1.1 OBJECTIFS ET PORTÉE

L'objectif général de cette vérification était d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion à l'appui de la gestion des ressources humaines (GRH) au Service des poursuites pénales du Canada (SPPC).

La vérification, effectuée à l'échelle nationale, a porté sur le respect des politiques, directives et orientations afférentes à la GRH, ainsi que sur les contrôles existants visant à assurer que les activités de GRH font l'objet d'un soutien, d'une surveillance et de rapports adéquats. La présente vérification n'a pas évalué l'apprentissage, la formation et le perfectionnement professionnel, car ce secteur a été traité dans le cadre d'une vérification en janvier 2014.

Compte tenu de l'importance et de la taille de l'entité vérifiée, la phase d'exécution de la vérification sera effectuée en deux étapes. La première étape a visé les cinq premiers secteurs d'intérêt se rapportant au cadre de contrôle de gestion en tant que première ligne de défense. Elle a aussi examiné l'efficacité de l'orientation et du soutien apportés par la Direction générale des ressources humaines (DGRH) aux gestionnaires de l'organisation dans l'exercice de cette fonction dans le domaine de la GRH. La deuxième étape portera sur la fonction de surveillance et de conformité.

La méthodologie de la vérification a comporté :

- des entrevues menées auprès :
  - des gestionnaires et des employés de la DGRH;
  - des directeurs à l'administration centrale (AC);
  - des procureurs fédéraux en chef (PFC) en régions;
  - des coordonnateurs des activités, du personnel de soutien administratif et des employés en régions;
- un examen et une analyse des politiques, pratiques et procédures établies et des documents organisationnels connexes; et
- une analyse des données des systèmes financier et de gestion des ressources humaines.

Les étapes de la planification et de la réalisation de la vérification ont été menées entre juillet 2016 et janvier 2017.

### 1.2 CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION

La Division de la vérification interne (DVI) a évalué la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle à l'appui de la GRH en fonction de critères de vérification préétablis reposant sur les contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général du Canada. Dans l'ensemble, le cadre de contrôle de la GRH est adéquat; la DVI a toutefois relevé des points à améliorer sur le plan de la gouvernance (transactions et orientation stratégique), de la surveillance de la conformité et de l'amélioration des processus, ainsi que de la communication des rôles et responsabilités de la DGRH.

### 1.3 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Le présent rapport comprend les recommandations suivantes, adressées au président du Conseil exécutif (CE), aux coprésidents du Comité de gestion des ressources (CGR) et au directeur général (DG) de la DGRH :

Au président du CE et aux coprésidents du CGR : assurer une démarcation claire des rôles et responsabilités des deux organes de surveillance et couvrir tous les aspects de la GRH.

Aux coprésidents du CGR : veiller à ce que toutes les activités de GRH du comité fassent l'objet d'un suivi, d'une surveillance et de rapports, afin de respecter les obligations prévues dans le mandat du comité.

Au DG de la DGRH : veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairs et bien communiqués, et à ce que les activités de GRH fassent l'objet d'un suivi, d'une surveillance et de rapports en vue d'assurer la conformité et l'amélioration des processus.

### 1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon mon jugement professionnel, en qualité de dirigeante principale de la vérification du SPPC, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates, et que les éléments de preuve recueillis soutiennent la conclusion de la vérification fournie dans le présent rapport. La conclusion ainsi que les constatations de la vérification reposent sur une comparaison des conditions, telles qu'elles se présentaient au moment de la vérification, et les critères de vérification préétablis et approuvés par la direction du SPPC. Les constatations et la conclusion ne concernent que l'entité examinée. La vérification a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

Je remercie le personnel du SPPC à l'AC et dans les bureaux régionaux pour leur collaboration et l'aide fournie à l'équipe de la vérification.

Julie Betts  
Dirigeante principale de la vérification

## 2.0. INTRODUCTION

### 2.1. CONTEXTE

#### Aperçu de la DGRH (2015-2016)<sup>1</sup>

| Salaire (\$) | Fonctionnement et entretien (\$) | Total (\$) | Équivalents temps plein (ETP) |
|--------------|----------------------------------|------------|-------------------------------|
| 3 268 466    | 405 480                          | 3 673 946  | 39                            |

La DGRH est chargée de fournir des services de GRH au SPPC.

En 2013-2014, la DGRH a pris en charge la plupart des services de GRH fournis jusqu'alors au SPPC par le prestataire de services généraux (PSG). Le SPPC a été l'une des premières organisations à mettre en œuvre des descriptions de travail génériques et des profils de compétence pour le groupe PE au sein de la fonction publique fédérale, le principal groupe de classification des ressources humaines.

Au 31 mars 2016, la DGRH employait 39 ETP et était dirigée par le directeur général, qui relève de la directrice adjointe des poursuites pénales (DAPP), Direction des poursuites réglementaires et économiques, et de la gestion (DPREG). Tous les employés sont situés à l'AC du SPPC à Ottawa, sauf trois employés qui forment l'équipe des relations de travail et du ressourcement opérationnel à Whitehorse.

La DVI a procédé à la présente vérification de la GRH conformément au Plan de vérification axé sur les risques 2016-2019 du SPPC approuvé par le directeur des poursuites pénales le 29 mars 2016.

### 2.2. OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif général de la vérification était d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion à l'appui de la GRH au SPPC.

La vérification, effectuée à l'échelle nationale, a porté sur le respect des politiques, directives et orientations afférentes à la GRH, ainsi que sur les contrôles existants visant à assurer que les activités de GRH font l'objet d'un soutien, d'une surveillance et de rapports adéquats. La présente vérification n'a pas évalué l'apprentissage, la formation et le perfectionnement professionnel, car ce secteur a été traité dans le cadre d'une vérification en janvier 2014.

Compte tenu de l'importance et de la taille de l'entité vérifiée, la phase d'exécution de la vérification sera effectuée en deux étapes. La première étape a visé les cinq premiers secteurs d'intérêt se rapportant au cadre de contrôle de gestion en tant que première ligne de défense. Elle a aussi examiné l'efficacité de l'orientation et du soutien apportés par la DGRH aux gestionnaires de l'organisation dans l'exercice de cette fonction dans le domaine de gestion des ressources humaines. La deuxième étape portera sur la fonction de surveillance et de conformité.

<sup>1</sup> Sommaire du Rapport de la situation financière du Service des poursuites pénales du Canada au 31 mars 2016.

La méthodologie de la vérification a comporté :

- des entrevues menées auprès :
  - des gestionnaires et des employés de la DGRH;
  - des directeurs à l'administration centrale (AC);
  - des procureurs fédéraux en chef (PFC) en régions;
  - des coordonnateurs des activités, du personnel de soutien administratif et des employés en régions;
  
- un examen et une analyse des politiques, pratiques et procédures établies et des documents organisationnels connexes; et
  
- une analyse des données des systèmes financier et de gestion des ressources humaines.

Les étapes de la planification et de la réalisation de la vérification ont été menées entre juillet 2016 et janvier 2017.



---

## 3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 3.1 GOUVERNANCE

---

---

**Dans l'ensemble, le SPPC a mis en place des structures appropriées pour assurer le contrôle de la GRH. Il y a toutefois des points à améliorer afin de mieux circonscrire les rôles des comités, d'exercer une surveillance de tous les domaines de la GRH, et d'assurer que les comités responsables remplissent leurs mandats.**

---

---

La gouvernance est la combinaison des processus et des structures mis en place par le SPPC afin d'orienter, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs. La vérification s'attendait à ce que le SPPC ait mis en place des structures adéquates pour assurer une surveillance efficace de la GRH et à ce que les rôles et les responsabilités liés à cette surveillance soient clairement définis, coordonnés et communiqués. Une gestion efficace des ressources humaines repose sur la conjonction des services offerts par la DGRH et l'utilisation de la GRH dans la prise de décisions stratégiques de la direction du SPPC.

Les organes de surveillance du SPPC liés à la GRH sont le Conseil exécutif (CE) et le Comité de gestion des ressources (CGR). Leurs mandats respectifs indiquent clairement les domaines liés à la GRH dont ils sont responsables.

Le CE, qui est présidé par le DPP, se réunit une fois par mois. Il discute et approuve les questions liées à la GRH qui lui sont présentées. Le CGR fait rapport au principal organe de surveillance, le CE. Les responsabilités en matière de GRH inscrites au mandat du CE consistent notamment à approuver :

- les plans d'activités annuels du SPPC et le Bilan annuel sur les langues officielles;
- l'orientation et les plans stratégiques en matière de gestion des ressources humaines; et
- les candidatures en lice pour les prix décernés par l'organisation, et celles pour les programmes spéciaux et les affectations recommandées par le Comité national de gestion des personnes.

L'examen des procès-verbaux du CE et les entrevues menées auprès de ses membres n'ont pas permis de démontrer que le CE remplissait son mandat en ce qui concerne l'approbation de l'orientation et des plans stratégiques en matière de GRH.

Le CGR est né de la fusion de trois comités (le comité des finances et des acquisitions, le comité national de gestion des personnes et le comité d'examen organisationnel et opérationnel). Il est coprésidé par la dirigeante principale des finances et le DG de la DGRH. Le CGR se réunit quatre fois par année ou à la demande de l'un ou l'autre des coprésidents, ou les deux. Les responsabilités en matière de RH prévues au mandat du CGR consistent notamment à :

- aider le DPP à remplir son mandat dans le domaine des poursuites en veillant à ce que l'effectif soit géré de manière efficace et efficiente, tout en assurant la conformité aux pouvoirs législatifs et aux lois, aux règlements et aux politiques pertinents qui régissent la gestion des ressources et la protection des biens;
- examiner les besoins en ressources, y compris en RH, et formuler des recommandations au CE à ce sujet et à l'égard d'une structure organisationnelle optimale;

- approuver les directives et les normes relatives à la GRH; et les demandes de mesures de classification ayant un impact national sur l'organisation, à l'exception des descriptions de travail génériques;
- approuver les demandes de congé d'études et d'aide à l'éducation à des fins de perfectionnement professionnel; la formation linguistique à temps plein non obligatoire; et les normes de service relatives à la GRH; et
- suivre l'avancement des initiatives et priorités clés liées à la gestion des ressources à l'échelle du gouvernement et du SPPC.

L'examen des ordres du jour et des procès-verbaux du CGR, ainsi que les entrevues ont indiqué que le comité n'avait pas discuté d'enjeux liés à la GRH, comme les normes de service, les besoins en ressources de RH, une structure organisationnelle optimale, les mesures de classification ayant un impact national sur l'organisation, les mesures de rendement, ainsi que la surveillance et le suivi afin de garantir l'efficience et l'efficacité.

Les personnes rencontrées ont l'impression que les activités du CGR sont surtout axées sur des questions financières, car les enjeux en matière de GRH ne sont pas souvent abordés.

Durant une réunion récemment tenue du CGR, les membres ont effectué une autoévaluation sur la base du mandat du comité indiquant qu'ils n'avaient pas discuté d'enjeux liés à la GRH. Le comité a l'intention de combler cette lacune au cours de l'exercice 2017-2018.

Le SPPC a aussi mis en place le Comité des exceptions relatives à la dotation, qui n'a jamais été officialisé, mais qui est convoqué pour approuver les demandes de dotation exceptionnelles.

La vérification a constaté que certains aspects de la surveillance ne sont pas bien coordonnés entre les comités pour établir une démarcation claire des rôles et des responsabilités entre le stratégique (CE) et l'opérationnel (CGR). Les éléments stratégiques comprendraient l'approbation des initiatives stratégiques en matière de RH comme l'examen de la structure organisationnelle, ainsi que les stratégies et les politiques relatives aux RH. En revanche, les éléments opérationnels comprendraient l'examen du processus d'évaluation du rendement, les plans de dotation, les congés d'études, etc.

La vérification a aussi constaté que le CE avait discuté d'enjeux opérationnels, comme le nouveau système de rémunération et la formation connexe, qui auraient dû relever du mandat du CGR; pourtant, ces enjeux ont été discutés au CE, sans qu'ils aient été abordés au CGR au préalable.

Par ailleurs, les mandats de ces deux comités ne mentionnent pas certains volets de la GRH comme la dotation (les demandes de dotation exceptionnelles sont examinées par le Comité des exceptions relatives à la dotation), l'approbation des politiques, la classification et la rémunération. Qui plus est, à l'exception des demandes de dotation exceptionnelles, rien n'indique qu'un autre organe de surveillance se penche sur ces enjeux.

---

## Recommandations

1. *Le président du CE devrait examiner les mandats des comités pour s'assurer que les rôles et responsabilités sont bien définis, et que tous les aspects de la GRH sont pris en compte.*
2. *Les coprésidents du CGR devraient examiner le mandat du comité afin que tous les aspects de la GRH soient pris en compte.*

## 3.2 PLANIFICATION

---

**Un processus de planification en matière de RH est en place; cependant, le manque de planification stratégique des activités au sein du SPPC pourrait nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels du SPPC.**

---

Les organisations les plus efficaces utilisent la planification pour déterminer les initiatives et les activités qui permettront de relever les enjeux et d'atteindre les objectifs fixés. C'est également le processus par lequel les gestionnaires établissent les priorités et affectent les ressources en conséquence – un aspect important des responsabilités de gestion, surtout lorsque les ressources sont rares.

La planification stratégique, qui consiste principalement en l'élaboration d'un plan prospectif à long terme, repose sur une série d'énoncés d'orientation (priorités stratégiques) qui établissent un état futur souhaité. La planification des activités vise à harmoniser les plans opérationnels et les plans de projets avec le plan stratégique, et à démontrer comment atteindre les priorités stratégiques.

La vérification s'attendait à ce que la GRH fasse partie intégrante des plans stratégiques et opérationnels, et à ce que ces derniers soient liés à la capacité générale par une harmonisation des objectifs organisationnels.

Au moment de la vérification, la DGRH avait préparé le Plan stratégique sur l'effectif et le milieu de travail (PSEMT) du SPPC 2016-2019, une ébauche du plan de mise en œuvre du PSEMT, ainsi que des gabarits et des outils à l'appui, comme la Feuille de travail sur les stratégies et les priorités relatives au capital humain, les Activités de planification du travail détaillées des ressources humaines du SPPC et le Calendrier de la planification intégrée. Les conseillers de l'ensemble des secteurs de RH travaillent ensemble durant le processus de planification pour s'assurer que tous les volets des RH sont pris en compte dans le plan des RH.

Le PSEMT contient une liste d'objectifs stratégiques de haut niveau. Il présente les priorités en matière de GRH et mentionne les priorités organisationnelles du SPPC, mais aucun lien n'a été établi entre ces priorités organisationnelles et les objectifs stratégiques du PSEMT.

L'ébauche du plan annuel de mise en œuvre énumère les objectifs stratégiques en matière de GRH, les stratégies, initiatives, jalons et bureau de première responsabilité (BPR). Les initiatives manquent parfois de précisions et n'expliquent pas quels application ou processus sont associés

aux tâches ou mesures; par exemple : profiter de la souplesse de la Nouvelle orientation en dotation, participer à des activités de sensibilisation, établir des programmes de cours nationaux, au besoin, etc. De plus, aucun BPR n'est désigné pour ces initiatives, et les activités ne font l'objet d'aucune surveillance ni d'aucun rapport sur les résultats.

### 3.3 RESPONSABILISATION

---

**Dans l'ensemble, les rôles et les responsabilités en matière de GRH sont clairement définis et appuient l'atteinte des objectifs. Les secteurs à améliorer comprennent la clarification des rôles de l'UARH et la communication claire des rôles et responsabilités des sections de la DRGH.**

---

La responsabilisation est l'obligation pour une personne ou une organisation de rendre compte de ses activités, d'en assumer la responsabilité, d'en divulguer les résultats et de produire des rapports sur ceux-ci de façon transparente. Ainsi, un moyen de contrôle ou facteur habilitant clé en matière de responsabilisation, c'est avant tout une structure organisationnelle appropriée qui établit clairement les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre compte. Une délimitation claire des responsabilités, des pouvoirs délégués, de la répartition des tâches et des axes de communication favorisent une coordination efficace entre toutes les parties de l'organisation, et garantissent que celles-ci connaissent leurs responsabilités et s'y conforment.

Les personnes interviewées dans les bureaux régionaux ont indiqué qu'elles comprenaient mal les rôles et responsabilités au sein de la DGRH relativement aux différents secteurs de la GRM. Elles ont mentionné qu'il leur arrivait de joindre directement le conseiller en dotation ou en relations de travail, le directeur des Stratégies relatives au capital humain ou le directeur du Ressourcement, pour être redirigés à une autre personne, le cas échéant. Les personnes rencontrées ont aussi indiqué que si elles voulaient en savoir plus sur les rôles et les responsabilités de la DGRH, elles pouvaient sans doute se renseigner sur le site intranet. Les gestionnaires à l'AC ont quant à eux répondu qu'ils savaient qui fait quoi au sein de la DGRH, car leurs locaux sont situés dans le même immeuble. Quelques répondants ont dit qu'ils pensaient que les rôles et les responsabilités de la DGRH étaient affichés sur l'intranet, mais personne ne l'avait vérifié.

La vérification a constaté que le site intranet de la DGRH mentionne toujours l'existence du partenariat avec le PSG pour la prestation des services et activités de GRH (conception organisationnelle et classification, développement de carrière et perfectionnement en leadership, et recrutement et relations de travail). Le programme de prestation des services présenté sur le site intranet ne correspond pas à la prestation réelle de services décrite par les employés de la DGRH.

Sur le site intranet de la DGRH, il est indiqué que les gestionnaires et les superviseurs peuvent trouver la liste des conseillers en RH qui leur sont attirés sur le site SharePoint destiné aux gestionnaires (encore en cours d'élaboration); toutefois aucune coordonnée ne figure sur le site SharePoint. On n'y trouve qu'un formulaire qui doit être soumis à l'Unité de l'administration des ressources humaines (UARH). Certaines des personnes interrogées ont exprimé de la frustration à l'égard des rôles et des responsabilités de l'UARH. Elles ont indiqué que même après qu'une

demande a été approuvée, soumise et traitée, elles continuaient de recevoir des courriels de l'UARH demandant de confirmer l'approbation. Le DG de la DGRH a indiqué que la nomination prochaine d'un gestionnaire de l'UARH aidera à régler les problèmes de communication de cette unité.

Le SPPC a été l'une des premières organisations à mettre en œuvre des descriptions de travail génériques pour le groupe PE (conseillers en RH). Lors des entrevues, les conseillers en RH et les autres employés de la DGRH ont indiqué que, dans l'ensemble, leurs descriptions de travail étaient à jour et reflétaient fidèlement leur travail.

La vérification a examiné l'organigramme de la DGRH dans Nakisa, le logiciel d'organigramme utilisé par l'organisation, et a déterminé, d'après les entrevues menées auprès de la direction et du personnel de la DGRH, qu'il était à jour.

L'étendue des responsabilités correspond à la réalité. Nakisa indique qu'il y a trois directeurs, un gestionnaire de l'UARH et une adjointe exécutive, qui relèvent du DG de la DGRH. Chaque directeur supervise de huit à dix employés, alors que le gestionnaire de l'UARH en supervise sept.

Le DPP a délégué des pouvoirs de niveau 3 au DG de la DGRH et des pouvoirs fonctionnels aux spécialistes des RH aux termes de la délégation des pouvoirs en RH, qui est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016.

## Recommandation

3. Le DG de la DGRH devrait s'assurer que les rôles et responsabilités de la DGRH, y compris ceux de l'UARH, sont clairement communiqués.

### 3.4 SERVICE À LA CLIENTÈLE

---

**Dans l'ensemble, la DGRH fournit ses services de manière efficace et en temps opportun sauf dans les domaines de la dotation et de la classification. Des normes de service pourraient aider à améliorer l'efficacité des processus.**

---

Il importe de mettre en place des normes de service sur l'établissement et la surveillance, ainsi que des mesures visant à améliorer le rendement en matière de prestation de services, comme l'indique le Rapport de la vérificatrice générale du Canada 2010 :

*Pour déterminer objectivement si une organisation respecte ses engagements relativement à la prestation d'un service de grande qualité [...], cette organisation doit établir des normes de service qui tiennent compte des besoins de ses clients et des objectifs en matière de service afin de mesurer jusqu'à quel point elle s'attend à respecter ces normes. Elle doit également communiquer ses normes de service aux clients, afin que ceux-ci sachent à quel niveau de service ils peuvent s'attendre, ainsi qu'aux employés qui offrent le service, afin qu'ils sachent ce que l'organisation attend d'eux.*

*Pour déterminer les enjeux liés à la qualité du service, une organisation doit surveiller son rendement en comparant le rendement réel au rendement prévu, par rapport aux objectifs qu'elle a établis en matière de service. Elle doit également recueillir des renseignements sur le niveau de satisfaction des clients à l'égard du service, par exemple en analysant les plaintes et les compliments reçus ainsi que la rétroaction obtenue au moyen des enquêtes.*

*Lorsqu'elle analyse les résultats de la surveillance du rendement en matière de prestation des services, une organisation doit s'assurer que son service atteint les objectifs établis et, si ce n'est pas le cas, elle doit en déterminer la ou les raisons. Elle doit ensuite déterminer les mesures à prendre pour améliorer sa prestation des services, établir les priorités d'intervention et mettre en œuvre les changements nécessaires<sup>2</sup>.*

La vérification s'attendait à ce que la DGRH reconnaisse l'importance des normes de service en tant qu'élément d'un modèle exhaustif de prestation des services.

Les conseillers en RH fournissent des conseils dans leur domaine d'expertise aux bureaux régionaux et aux divisions de l'AC qui font partie de leur portefeuille. Les conseillers principaux s'occupent des dossiers organisationnels (initiatives et projets à l'échelle du gouvernement), ils interprètent les politiques et fournissent des conseils aux conseillers opérationnels des diverses sections de la DGRH, qui gèrent les portefeuilles. Ces derniers se rencontrent régulièrement afin de discuter des enjeux et d'échanger des renseignements au sujet de leurs dossiers.

Les entrevues menées auprès des employés de la section des Relations de travail ont révélé que celle-ci n'avait pas accès au soutien administratif; par conséquent, les conseillers consacrent du temps à des tâches administratives au lieu de se concentrer sur la prestation de conseils stratégiques. La directrice de la section a noté le problème à l'étape de l'examen de la vérification et a demandé à son personnel de consigner le temps qu'il consacre à des tâches administratives afin de préparer une analyse de rentabilisation en vue d'obtenir du soutien administratif.

Les clients de la DGRH ont mentionné que les services offerts étaient généralement efficaces, mais que le taux de roulement élevé à la section de la Dotation nuisait parfois aux services fournis par celle-ci, ce qui pouvait entraîner des retards ou des incohérences dans la prestation des conseils. De plus, les personnes rencontrées sont mécontentes de l'examen de la classification, en raison du manque de communication, de l'incohérence des conseils, des délais de réponse et du renversement de décisions initialement prises. Elles ont aussi indiqué que la DGRH prend des décisions en matière de classification sans tenir compte de leurs besoins opérationnels. Cette insatisfaction trahit la méconnaissance des gestionnaires quant aux normes de classification et le rôle que la DGRH joue dans ce processus. Celle-ci a reconnu l'importance de la communication et a ajouté cet objectif à ses documents de travail pour 2017-2018.

La vérification a constaté que, sauf dans le cas de l'UARH qui doit répondre aux demandes dans un délai de 48 heures, la DGRH n'avait mis en place aucune norme de service ni mesure de rendement. Elle ne peut donc pas déterminer si les services sont fournis de manière efficace ou en temps opportun.

---

<sup>2</sup> Automne 2010— Rapport de la vérificatrice générale du Canada, Chapitre 3.

En outre, la vérification a révélé qu'il n'existe aucune procédure de suivi formelle ou préétablie; la DGRH réagit aux problèmes soulevés par les clients au cas par cas.

Les personnes rencontrées ont mentionné que la DGRH sollicite de la rétroaction à l'égard des services de dotation au moment des évaluations du rendement. À l'occasion, les clients de la DGRH formulent des commentaires lorsqu'ils le jugent nécessaire.

### 3.5 PERSONNES

---

---

#### **Le SPPC dispose de politiques, de directives et de lignes directrices en matière de GRH encadrant la gestion des personnes; toutefois ces documents ne sont pas tout à fait à jour.**

---

---

Les politiques, les directives et les procédures sont essentielles pour définir les principes directeurs d'une organisation, fournir une description détaillée des tâches et former la structure de base d'un cadre stratégique. Les politiques expliquent les réalisations attendues de l'organisation alors que les directives expliquent comment les administrateurs généraux doivent atteindre les objectifs des politiques. Les procédures fournissent des précisions sur la manière dont les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels sont censés exercer certaines de leurs fonctions. Les lignes directrices fournissent des avis, des conseils et des explications aux gestionnaires ou aux spécialistes fonctionnels. Les instruments comprennent les pratiques exemplaires reconnues, les manuels, les formulaires, les gabarits, les feuilles de travail, les applications, etc. La formation est un facteur important dans l'atteinte des objectifs organisationnels, qui contribue à assurer l'uniformité et la conformité, à réduire les erreurs, et à maximiser la productivité, l'autonomie, la satisfaction au travail, le perfectionnement, etc.

Le SPPC, qui a élaboré ses propres politiques, directives et lignes directrices dans certains domaines de la GRH, se rapporte aux instruments de politique des organismes centraux (Conseil du Trésor [CT], Commission de la fonction publique [CFP], etc.) dans les domaines où il n'est pas pertinent pour le SPPC d'élaborer des directives en la matière. Ces instruments de politique, qui sont affichés sur la page intranet de la DGRH, sont dotés d'hyperliens pour consultation en ligne. Cependant, il n'y a pas assez de directives, procédures et lignes directrices pour soutenir ces politiques.

Les instruments de politique de la DGRH affichés sur le site intranet sont conformes aux exigences du CT et de la CFP; ils comprennent les documents suivants :

- Politique sur la zone de sélection et la zone de recours
- Politique sur l'emploi pour une période déterminée
- Politique sur les mesures correctives et la révocation
- Directive sur la comparution aux audiences de libération sous caution la fin de semaine ou un jour férié désigné payé
- Directive concernant le congé de direction pour les avocats représentés ou exclus
- Lignes directrices pour la désignation des services essentiels
- Prise de décision stratégique dans le processus de dotation

Bien que le SPPC ait pris en charge les services de RH qui étaient auparavant fournis par le PSG, le site intranet de la DGRH contient toujours des renvois vers les politiques, directives et lignes directrices du PSG (dix documents en tout). Le SPPC va ajouter une personne-ressource pour aider à la mise à jour des pages intranet.

Les gestionnaires peuvent suivre la formation sur la GRH donnée par le SPPC (en ligne, formation individuelle, etc.) ou par l'École de la fonction publique du Canada. Ils ont aussi accès à des outils, dont des gabarits, des foires aux questions, des formulaires et des applications (PeopleSoft, SharePoint, Nakisa, et systèmes d'évaluation du rendement). PeopleSoft permet de générer divers rapports normalisés sur la rémunération, la classification, la dotation, les relations de travail et le perfectionnement professionnel, dont les gestionnaires pourraient bénéficier.

La DGRH envoie mensuellement des communiqués et des bulletins (Info RH) pour tenir les employés du SPPC informés des questions et des processus en matière de GRH (zones de sélection, évaluations du rendement à des fins d'évaluation, etc.).

Pendant la réunion du Conseil consultatif supérieur (CCS) du 18 au 20 octobre 2016, les participants ont discuté de plusieurs questions touchant la GRH, telles que Enjeux relatifs à la gestion des personnes, Promotion de l'image de marque à titre de stratégie de recrutement, Considérations relatives aux nominations par voie de promotion et liées à l'équité en matière d'emploi, Nouvelle orientation en dotation, Gestion du rendement, Stratégies de maintien en poste, Santé mentale et mieux-être, etc.

Les employés de la DGRH ont mentionné qu'ils avaient suivi la formation obligatoire dans leur domaine d'expertise par le biais de l'EFPC, ainsi que d'autres formations non obligatoires. Ils ont aussi indiqué que leurs gestionnaires encourageaient la formation et le perfectionnement professionnel. Certaines des personnes rencontrées ont aussi mentionné que leur gestionnaire était disposé à leur offrir de la formation en cours d'emploi et des possibilités d'affectation intérimaire. De plus, le personnel de la DGRH a indiqué qu'ils avaient accès à des outils comme PeopleSoft (et aux rapports générés par le logiciel) et SharePoint, et à des formulaires et gabarits; toutefois, certaines personnes interrogées de la DGRH ont souligné l'absence de procédures écrites.



---

### 3.6 CONFORMITÉ

---

#### **La conformité aux politiques est surveillée régulièrement et des mesures correctives sont prises en temps opportun, mais uniquement pour certains aspects de la GRH.**

---

Pour atteindre les objectifs des politiques fixés par le CT, la CFP et le SPPC, ce dernier devrait s'assurer, par le biais d'un suivi, que ces politiques sont observées. Les cadres de surveillance établissent ce qu'il faut surveiller; la fréquence, le moment, la manière; qui en est chargé; et ce qu'il faut faire avec les résultats de suivi. Afin de renforcer l'importance de la conformité aux politiques et directives, celles-ci contiennent des dispositions qui exigent que la DGRH effectue une surveillance de la conformité et qu'elle évalue leur efficacité.

La vérification n'a pas permis de démontrer que la DGRH assurait une surveillance ou une reddition de comptes comme le prévoient ces politiques et directives, sauf dans les domaines de la dotation, de la gestion du rendement et de la classification.

La DGRH a élaboré un cadre de surveillance de la dotation pour faire le suivi des activités en la matière et en rendre compte. Elle suit le nombre des effectifs et les nominations, et présente des rapports à ce sujet. Bien que l'absence de suivi des délais de dotation ne constitue pas une question de conformité, si un suivi était effectué, cela pourrait améliorer les processus en permettant de relever et de combler les lacunes, s'il y a lieu. Dans cette optique, la DGRH est en train de mettre en œuvre un formulaire de projet de dotation qui indiquerait les échéanciers et les rôles et responsabilités, mais il n'est pas encore appliqué. La directrice des Relations de travail et de la classification a indiqué que sa section rendait compte des classifications au CT dans le système d'information sur les postes et la classification, tandis que des rapports sur les reclassifications sont publiés tous les trimestres.

#### **Recommandation**

- 4. La DGRH devrait élaborer un mécanisme de suivi, de surveillance et de déclaration de la conformité des activités de GRH du SPPC.*

### 4.0 CONCLUSION

La DVI a évalué la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle à l'appui de la GRH en fonction de critères de vérification préétablis reposant sur les contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général du Canada. Dans l'ensemble, le cadre de contrôle de la GRH est adéquat; la DVI a toutefois relevé des points à améliorer sur le plan de la gouvernance (transactions et orientation stratégique), de la surveillance de la conformité et de l'amélioration des processus, ainsi que de la communication des rôles et responsabilités de la DGRH.

## 5.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

| RECOMMANDATIONS   | RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION   | BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ | DATE CIBLE                              |
|---|--|-----------------------------------|---|
| <p>1. Le président du CE devrait examiner les mandats des comités pour s'assurer que les rôles et responsabilités sont bien définis, et que tous les aspects de la GRH sont pris en compte.</p> <p>Risque : moyen</p> | <p>Les mandats respectifs du CGR et du CE seront examinés afin de clarifier les responsabilités des deux comités.</p>  | <p>DPP</p>                        | <p>T1 2017-2018</p>                     |
| <p>2. Les coprésidents du CGR devraient examiner le mandat du comité afin que tous les aspects de la GRH soient pris en compte.</p> <p>Risque : moyen</p>   | <p>Les coprésidents du CGR examineront le mandat du comité pour s'assurer que les membres du comité sont informés des enjeux liés à tous les domaines fonctionnels des ressources humaines.</p>  | <p>DG RH et DPF</p>               | <p>T1 2017-2018</p>                     |
| <p>3. Le DG de la DGRH devrait s'assurer que les rôles et responsabilités de la DGRH, y compris ceux de l'UARH, sont clairement communiqués.</p> <p>Risque : moyen</p>  | <p>Un document de communication sera préparé à l'intention du CCS, qui décrira les différents rôles et responsabilités au sein de la DGRH.</p> <p>Le site des RH sur iNet sera mis à jour pour y ajouter les coordonnées des personnes-ressources pertinentes.</p> | <p>DG RH</p>                      | <p>T1 2017-2018</p> <p>T4 2017-2018</p> |
| <p>4. La DGRH devrait élaborer un mécanisme de suivi, de surveillance et de déclaration de la conformité des activités de GRH du SPPC.</p> <p>Risque : moyen</p>  | <p>Le DG des RH élaborera et communiquera un mécanisme de suivi, de surveillance et de rapports sur les activités de ressources humaines au sein de la DGRH.</p>   | <p>DG RH</p>                      | <p>T1 2018-2019</p>                     |

## ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

| Secteurs d'intérêt               | Critères de mérite   |
|----------------------------------|--|
| <b>1. Gouvernance</b>            | 1.1 L'organisation a mis en place des structures adéquates pour assurer une surveillance efficace des RH.  |
|                                  | 1.2 Les rôles et les responsabilités liés à la surveillance des RH sont définis, coordonnés et communiqués de manière claire.                              |
| <b>2. Planification</b>          | 2.1 Un processus de planification intégrée des RH est en place pour soutenir les objectifs de l'organisation.  |
| <b>3. Responsabilisation</b>     | 3.1 Les rôles et les responsabilités au sein de la DGRH sont clairs et appuient l'atteinte des objectifs.  |
| <b>4. Service à la clientèle</b> | 4.1 La DGRH fournit ses services de manière efficace et en temps opportun.   |
| <b>5. Personnes</b>              | 5.1 Les politiques et directives en matière de RH ont été élaborées tout en respectant les politiques du CT et de la CFP.                                  |
|                                  | 5.2 Les lignes directrices, outils et rapports en place soutiennent la gestion des ressources humaines.  |
| <b>6. Conformité</b>             | 6.1 La conformité aux exigences des politiques en matière de RH fait l'objet d'un suivi régulier et des mesures correctives sont prises en temps opportun. |

**ANNEXE B – LISTE DES SIGLES**

|       |  |
|-------|--|
| AC    | Administration centrale  |
| BPR   | Bureau de première responsabilité  |
| CCS   | Conseil consultatif supérieur  |
| CE    | Conseil exécutif   |
| CGR   | Comité de gestion des ressources   |
| CT    | Conseil du Trésor  |
| DAPP  | Directeur adjoint des poursuites pénales                                 |
| DG    | Directeur général  |
| DGRH  | Direction générale des ressources humaines                               |
| DPP   | Directeur des poursuites pénales   |
| DPREG | Direction des poursuites réglementaires et économiques, et de la gestion |
| DVI   | Division de la vérification interne                                      |
| GRH   | Gestion des ressources humaines  |
| PFC   | Procureur fédéral en chef  |
| PSEMT | Plan stratégique sur l'effectif et le milieu de travail                  |
| PSG   | Prestataire de services généraux   |
| RH    | Ressources humaines  |
| SPPC  | Service des poursuites pénales du Canada                                 |
| UARH  | Unité de l'administration des ressources humaines                        |