

Audit de la gestion des ressources humaines (dotation)

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada

Approuvé par le président le 15 décembre 2015

TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE.....	3
2	CONTEXTE.....	5
3	JUSTIFICATION DE L’AUDIT.....	5
4	OBJECTIF ET PORTÉE DE L’AUDIT.....	5
5	MÉTHODE DE L’AUDIT.....	6
6	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ.....	6
7	PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L’AUDIT	6
7.1	GOUVERNANCE	6
7.2	CADRE OPÉRATIONNEL APPUYANT LES POLITIQUES DE DOTATION	8
7.3	CONTRÔLES DE DOTATION	11
8	CONCLUSION	14
9	ÉQUIPE DE L’AUDIT	14
10	RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L’AUDIT	15
11	ANNEXE A : CRITÈRES DE L’AUDIT	19
12	ANNEXE B : VALEURS ET PRINCIPES GUIDANT LA DOTATION	21

1 SOMMAIRE

Contexte

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuient la recherche et la formation en recherche au niveau postsecondaire dans le domaine des sciences humaines et le domaine des sciences naturelles et du génie, respectivement. Le CRSH et le CRSNG sont des organismes du gouvernement du Canada qui relèvent du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

Les présidents du CRSNG et le CRSH sont les premiers dirigeants de leurs conseils respectifs, et à ce titre ils en dirigent et en supervisent le travail. Dans l'accomplissement de leurs mandats, les présidents sont soutenus par les vice-présidents, les cadres supérieurs et une équipe de personnel professionnel. Au sein de chaque organisme, les vice-présidents et leurs gestionnaires veillent à ce que les objectifs opérationnels soient atteints en attirant, perfectionnant et retenant des employés talentueux.

La Division des ressources humaines (DRH), qui relève de la Direction des services administratifs communs (DSAC), est chargée de fournir des avis d'expert touchant tous les aspects de la gestion des ressources humaines à la haute direction des organismes et aux deux présidents.

Importance de l'audit

Afin de s'acquitter avec succès de leurs mandats, les organismes doivent s'appuyer sur une équipe talentueuse de personnes qualifiées et dévouées. La Division des ressources humaines joue un rôle essentiel à l'appui des gestionnaires à tous les paliers des organismes pour ce qui est d'attirer, d'assurer le perfectionnement des employés talentueux et de les retenir.

L'audit de la gestion des ressources humaines a été approuvé par les présidents en mars 2015 dans le cadre des plans d'audit axé sur les risques pour 2014-2017.

Objectif et portée de l'audit

L'objectif de l'audit était de fournir l'assurance qu'une gouvernance et des contrôles permettant d'atténuer les principaux risques inhérents à la gestion des RH ont été établis et qu'ils contribuent à répondre efficacement aux besoins du CRSNG et du CRSH.

La portée de l'audit couvrait les domaines clés de la gestion des ressources humaines des deux organismes touchant la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles internes relatifs aux politiques, procédures et pratiques de dotation au cours des trois (3) derniers exercices (2012-2013 à 2014-2015). Cet audit ne couvrait pas les aspects suivants : la classification, la rémunération, les relations de travail, la santé et la sécurité, ainsi que l'équité en matière d'emploi.

Principales constatations de l'audit

L'audit a révélé que le volet dotation de la fonction de gestion des ressources humaines au sein des organismes est bien développé, et comporte une structure de gouvernance

adéquate au sein des deux organismes. En outre, les deux organismes disposent d'un système de contrôle des mécanismes de dotation, et des outils sont mis à la disposition des conseillers en RH et des gestionnaires d'embauche.

Outre ces résultats positifs, l'audit a mis au jour les aspects perfectibles suivants :

Rôles et responsabilités opérationnels

Les politiques de dotation du CRSNG et du CRSH n'ont pas été mises à jour depuis plusieurs années, soit depuis seize (16) ans et neuf (9) ans, respectivement¹. Comme ces politiques datent d'un certain temps déjà, il convient d'actualiser dès maintenant leur terminologie afin qu'elle reflète le langage actuel et le contexte opérationnel des ressources humaines au sein des deux organismes.

Comme ces politiques de dotation obsolètes balisent les responsabilités et les rôles de haut niveau des conseillers ou des consultants en RH et des gestionnaires d'embauche, elles constituent des documents essentiels pour la gestion des ressources humaines. Lorsque ces documents auront été actualisés, les organismes et leurs équipes des RH disposeront d'une nouvelle assise sur laquelle ils pourront continuer de bâtir le cadre de gestion des ressources humaines.

Formation

Les organismes ne disposent pas d'un cadre structuré leur permettant d'informer et de former les gestionnaires d'embauche au sujet de leurs responsabilités et des pouvoirs qui leur sont délégués touchant les activités de dotation et de gestion des RH. De plus, le cadre de formation des organismes pour les conseillers en RH ne leur offre pas les outils adéquats leur permettant de présenter des avis uniformes, pertinents et stratégiques aux gestionnaires d'embauche.

Contrôles des RH

Des contrôles des RH sont en place, mais certains d'entre eux ne fonctionnent pas ou ne sont pas appliqués de la manière prévue. Ainsi, les contrôles touchant la consignation ou la conservation des documents justifiant les décisions d'embauche ne sont pas appliqués de façon systématique.

Conclusion

La fonction des RH offre un service essentiel à tous les domaines d'activité du CRSNG et du CRSH. À l'instar des autres divisions au sein de la DSAC, la DRH s'efforce de trouver des méthodes novatrices et efficaces afin de rationaliser et d'harmoniser ses processus, tout en s'assurant de répondre aux besoins de chacun des organismes. L'audit a révélé divers aspects que l'on doit améliorer si on veut renforcer la gouvernance et les contrôles et ainsi atténuer les principaux risques inhérents à la gestion des RH. Alors que la DRH s'apprête à passer à de nouveaux systèmes, le processus de renouvellement du cadre stratégique et opérationnel arrive à point nommé. La mise à jour des politiques de dotation des organismes et du cadre opérationnel connexe, la clarification des obligations de rendre compte, des rôles et des responsabilités de tous les intervenants ainsi que la définition claire des exigences relatives à la documentation du processus renforceront les contrôles du processus de dotation.

¹ Politique de dotation du CRSNG : 1999
Politique de dotation du CRSH : 2006

2 CONTEXTE

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuient la recherche et la formation en recherche au niveau postsecondaire dans le domaine des sciences humaines et le domaine des sciences naturelles et du génie respectivement. Le CRSH et le CRSNG sont des organismes du gouvernement du Canada qui relèvent du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

Les présidents du CRSNG et le CRSH sont les premiers dirigeants de leurs conseils respectifs, et à ce titre ils en dirigent et en supervisent le travail. Dans l'accomplissement de leurs mandats, les présidents sont soutenus par les vice-présidents, les cadres supérieurs et une équipe de personnel professionnel. Au sein de chaque organisme, les vice-présidents et leurs gestionnaires veillent à ce que les objectifs opérationnels soient atteints en attirant, perfectionnant et retenant des employés talentueux.

La DSAC fournit un soutien administratif aux deux organismes dans divers domaines, dont la gestion de l'information, les finances et les ressources humaines (RH), selon un modèle de services partagés. La DSAC est dirigée par le vice-président, Direction des services administratifs communs (VP, DSAC), et la fonction des RH est dirigée par le directeur général, Ressources humaines (DGRH). Le DGRH est chargé de fournir des avis d'expert à la haute direction des organismes et aux deux présidents, et il participe au processus décisionnel portant sur les orientations stratégiques et les grandes initiatives touchant tous les aspects de la gestion des ressources humaines. La fonction des RH est assurée par un directeur des RH, deux gestionnaires des RH et une équipe de conseillers et d'assistants en RH.

3 JUSTIFICATION DE L'AUDIT

La fonction des RH joue un rôle central à l'appui du fonctionnement du CRSNG et du CRSH, ses activités étant directement associées à de nombreux éléments Cadre de responsabilisation de gestion et du Profil de risque des organismes. Depuis plusieurs années, la haute direction des deux organismes préconise l'inclusion d'un audit dans ce domaine fonctionnel.

Cet audit avait été initialement approuvé par les présidents dans le Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) pour 2011-2014, et a été inclus depuis lors à titre d'audit pour des exercices subséquents dans les PAAR des deux organismes. Cependant, le PAAR du CRSH et du CRSNG pour 2014-2017 prévoyait un « audit de la dotation en personnel et de la gestion des talents » (maintenant désigné par l'appellation « audit de la gestion des RH »), devant commencer en 2014-2015 et se terminer en 2015-2016. Cet audit a été approuvé par les présidents lors de la réunion du Comité de l'audit externe du 18 mars 2015.

4 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de fournir l'assurance qu'une gouvernance et des contrôles permettant d'atténuer les principaux risques inhérents à la gestion des RH ont été établis et qu'ils contribuent à répondre efficacement aux besoins du CRSNG et du CRSH.

La portée de l'audit couvrait les domaines clés de la gestion des ressources humaines des deux organismes touchant la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles

internes relatifs aux politiques, procédures et pratiques de dotation au cours des trois (3) derniers exercices (2012-2013 à 2014-2015). Cet audit ne couvrait pas les aspects suivants : la classification, la rémunération, les relations de travail, la santé et la sécurité, ainsi que l'équité en matière d'emploi.

5 MÉTHODE DE L'AUDIT

La Division de l'audit interne a eu recours à la méthode suivante pour effectuer son travail.

- Examen des dossiers et des documents, y compris les principales politiques des organismes, les mandats des comités, les procès-verbaux des réunions et les comptes rendus des décisions, les profils d'emploi, les dossiers de dotation, le site intranet de chaque organisme, les guides de processus de dotation, etc.
- Entrevues avec les principaux intervenants à l'interne, y compris la haute direction, le DGRH, les gestionnaires des RH, les clients des RH et un conseiller et un assistant en RH.
- Examen structuré du processus de dotation.
- Contrôle d'un échantillon de dossiers de dotation.

6 DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

L'audit a été mené conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme l'indiquent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Conformément à ces normes, il faut adopter des procédures d'audit suffisantes et appropriées et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le rapport. Les conclusions reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (annexe A).

Peter Finnigan, dirigeant principal de l'audit
Division de l'audit interne du CRSH et du CRSNG

7 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT

7.1 Gouvernance

Pour réaliser ses grands objectifs, une organisation doit disposer d'une structure de gouvernance qui définit clairement les pouvoirs de surveillance, les procédures décisionnelles, la reddition des comptes, les communications et la diffusion de l'information. Une gouvernance efficace veille à la réalisation des objectifs et à la saine gestion des ressources, ainsi qu'à la protection des intérêts des intervenants et à l'intégration de ces intérêts lors de la prise de décisions clés². Comme il est mentionné ci-dessus, le CRSNG et le CRSH sont deux organismes distincts, ayant chacun son propre mandat, et dont les activités sont appuyées par la DSAC, dont relève la DRH. Dans ce contexte, il est impératif que chaque organisme dispose de structures de gouvernance afin de superviser divers domaines, comme les principales activités

² Institut sur la gouvernance, *Gouvernance de conseil d'administration et organisationnelle*, <http://iog.ca/fr/gouvernance-de-conseil-dadministration-et-organisationnelle/>.

organisationnelles, les opérations, les rôles et les responsabilités, ainsi que les politiques clés.

7.1.1 Les structures de gouvernance des organismes assurent la supervision de la fonction des RH.

L'audit a révélé que le CRSNG et le CRSH ont établi des comités de surveillance au niveau des vice-présidents et des directeurs, avec des mandats documentés qui définissent leurs responsabilités de haut niveau en matière de RH. Les comités de surveillance, ainsi que leurs responsabilités respectives en matière de RH, sont les suivants :

- Comités au niveau des vice-présidents :
 - Comité de gestion du président (CGP) du CRSNG : Le CGP est chargé de motiver les employés et d'assurer un degré élevé de rendement organisationnel.
 - Comité de haute gestion (CHG) du CRSH : Le CHG est chargé d'approuver des cadres généraux et les plans de haut niveau en matière de RH.
- Comités au niveau des directeurs :
 - Comité de gestion de la direction (CGD) du CRSNG : Le CGD est chargé d'interpréter les politiques existantes des RH et de formuler des recommandations sur les politiques au CGP et au président, le cas échéant, concernant l'élaboration d'une nouvelle politique des RH.
 - Comité de responsabilisation de la gestion (CRG) du CRSH : Le CRG approuve les plans d'action et les principaux livrables relativement aux priorités établies pour le CHG en matière de RH, et ratifie les recommandations portant sur les priorités futures dans ce domaine.

L'audit a révélé qu'au cours de la période visée par l'examen, chacun de ces comités de surveillance avait étudié divers éléments touchant les RH et exercé son rôle afin d'assurer une supervision lorsque des éléments touchant les RH étaient présentés.

La portée de l'audit ne comportait pas d'examen détaillé des cadres de gouvernance des organismes. Cependant, les auditeurs ont constaté qu'aucun des deux organismes n'avait clairement déterminé les responsabilités en matière de surveillance et de contrôle des politiques organisationnelles. Par conséquent, on ne sait pas très bien quels sont les comités internes du CRSNG et du CRSH chargés de s'assurer que les politiques organisationnelles sont examinées périodiquement afin qu'elles demeurent pertinentes et à jour. La haute direction des deux organismes a été avisée de cette lacune apparente dans leurs cadres de gouvernance.

7.1.2 Les politiques de dotation des organismes sont obsolètes

Les activités de dotation de la plupart des ministères fédéraux sont régies par les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), mais comme le CRSNG et le CRSH sont des employeurs désignés « organismes distincts » au sens de la LEFP, ils ne sont pas assujettis à ses dispositions. En vertu des lois qui régissent les organismes, les présidents du CRSNG et du CRSH ont le mandat de superviser les activités de dotation dans leurs organismes respectifs, et ils ont établi des politiques de dotation internes à cette fin.

Les politiques de dotation du CRSNG et du CRSH indiquent les principes qui guident les processus de dotation des organismes, ainsi que les rôles et les responsabilités des

personnes qui y prennent part. Les objectifs énoncés de ces politiques sont les suivants :

- favoriser l'efficacité et l'efficience des activités en matière de RH au sein des organismes;
- assurer le contrôle principal du processus de dotation;
- établir un contexte propice à la gestion du processus de dotation;
- assurer que les activités de dotation des organismes sont conformes aux lois et règlements applicables.

L'audit a révélé que la dernière mise à jour des politiques de dotation des organismes remontait à 1999 pour le CRSNG et à 2006 pour le CRSH. Bien que la DRH ait revu les politiques en 2014 dans le cadre de son projet relatif au Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH), elle n'a pas encore mis à jour ou renouvelé de quelque autre manière que ce soit les politiques pour s'assurer de leur harmonisation avec les procédures et directives les plus récentes en matière de dotation.

Enfin, même si l'on sait pertinemment que les organismes ont des mandats et des contextes opérationnels différents (p. ex., au CRSH les employés sont syndiqués, ce qui n'est pas le cas du CRSNG), l'audit a mis au jour des différences qui ne sont pas propres à chaque organisme en ce qui concerne la structure et la terminologie qu'ils utilisent dans leurs politiques, en particulier en ce qui touche les objectifs et les approches en matière de politiques.

RECOMMANDATION 1 : Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :

Mettre à jour les politiques de dotation du CRSNG et du CRSH et, autant que possible, rationaliser et harmoniser les deux documents.

7.2 Cadre opérationnel appuyant les politiques de dotation

Les organisations peuvent s'assurer que des éléments sont en place afin de contribuer au respect des exigences des politiques en mettant en œuvre un cadre opérationnel à cette fin. Les organisations établissent donc des processus et des procédures, assortis de points de contrôle, ainsi que des obligations de rendre compte, des responsabilités et des rôles clairement définis. Le cadre devrait également comporter des mécanismes afin de s'assurer que les employés de tous les niveaux connaissent et comprennent la politique, ses processus, ses procédures et contrôles clés, ainsi que leurs rôles, responsabilités et obligations de rendre compte. Enfin, le cadre devrait être examiné et surveillé de façon régulière afin de déterminer si les pratiques répondent ou non aux attentes et aux exigences.

7.2.1 Rôle et responsabilités en matière de dotation

Les rôles et responsabilités des deux principaux intervenants dans les mesures de dotation – le conseiller en RH³ et le gestionnaire d'embauche – sont documentés dans les politiques de dotation des organismes. On trouvera des renseignements complémentaires sur les rôles et responsabilités en matière de dotation dans les profils

³ Dans la version anglaise de la politique de dotation du CRSNG, on utilise l'expression *HR Consultant*, au lieu de *HR Advisor*, mais les responsabilités décrites sont similaires. Cette distinction ne s'applique pas en français.

d'emploi, pour les conseillers en RH, et dans les directives que la DRH a élaborées pour les conseillers en RH et les gestionnaires d'embauche.

L'audit a révélé des incohérences dans la façon dont les rôles et les responsabilités sont décrits dans les politiques de dotation de chaque organisme, notamment des différences importantes touchant le rôle des conseillers en RH qui doivent fournir des avis stratégiques en matière de dotation aux gestionnaires d'embauche. Les politiques de dotation des deux organismes indiquent en effet que les conseillers en RH doivent aider les gestionnaires d'embauche pour ce qui est des aspects administratifs du processus de dotation, mais elles diffèrent quant au type d'avis que doit fournir un conseiller en RH. La politique de dotation du CRSH exige que les conseillers en RH *fournissent des avis stratégiques et techniques au sujet des diverses options de dotation*, tout en faisant preuve de diligence, tandis que la politique de dotation du CRSNG ne mentionne pas que le conseiller en RH doit fournir, entre autres tâches, des avis stratégiques, et elle, mais indique que les conseillers en RH doivent assurer la formation en matière de dotation. Les gestionnaires d'embauche interrogés ont fait part de diverses attentes et expériences au sujet de leurs échanges avec les conseillers en RH au sujet des activités de dotation.

Les organismes disposent également de procédures, de directives et d'outils documentés pouvant aider les employés dans les activités de dotation. Les conseillers en RH et les gestionnaires d'embauche ont à leur disposition un certain nombre d'outils leur permettant d'assumer leurs responsabilités en matière de dotation, y compris des arbres de décision, des guides d'évaluation, des lignes directrices pour la vérification des références, des modèles de questionnaire et des calendriers pour les processus de dotation. Afin d'aider les gestionnaires d'embauche à mener à bien les diverses étapes d'un processus de dotation complet, mais indéterminé, la DRH a également élaboré un guide intitulé *Processus de dotation – Guide de référence rapide pour les gestionnaires*⁴. Ce document est disponible sur les sites intranet du CRSH et du CRSNG, et il renferme des liens avec les politiques de dotation et autres documents d'appui.

L'audit a révélé que la terminologie utilisée dans les divers outils n'est pas harmonisée de façon uniforme avec les documents sur la politique de dotation des organismes, et on ne voit pas bien comment ces outils et politiques forment un tout cohérent pour appuyer les objectifs actuels des organismes. L'audit a révélé que les conseillers en RH ainsi que les gestionnaires d'embauche qui travaillent dans les divisions communes aux deux organismes (DSAC, Audit interne et Évaluation) doivent respecter les deux politiques.

L'harmonisation et la rationalisation des rôles et des responsabilités documentés du personnel, au sein de chaque organisme et dans la mesure du possible entre les deux simultanément, devraient améliorer la reddition des comptes touchant les activités de dotation et renforcer les contrôles du processus de dotation.

RECOMMANDATION 2 : Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH, après que les organismes auront renouvelé et approuvé les politiques de dotation actualisées :

S'assurer que la reddition des comptes, les responsabilités et les rôles sont clairement énoncés dans les nouvelles politiques et harmonisés avec la reddition

⁴ Ce document a fait l'objet d'un examen approfondi pendant que l'audit se déroulait, et une version revue a été publiée sur l'intranet en juin 2015.

des comptes, les responsabilités et les rôles décrits dans les éléments sous-jacents du cadre opérationnel (processus, procédures, directives).

7.2.2 La formation structurée des conseillers en RH permettrait d'assurer un service uniforme

Le profil d'emploi générique des conseillers en RH exige que les conseillers titulaires et nouvellement embauchés possèdent une formation et une expérience pertinentes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'une connaissance des lois, politiques, principes et pratiques en matière de ressources humaines et de dotation. La formation des nouveaux conseillers en RH au sujet de leurs rôles et responsabilités consiste en un programme d'accueil et d'intégration, qui comporte un mentorat assuré par un conseiller en RH chevronné.

Outre ce programme d'accueil et d'intégration, l'audit a révélé que les conseillers en RH titulaires ont suivi une certaine formation formelle en matière de ressources humaines en travaillant au sein des organismes, bien que le type de formation varie selon les conseillers et ne soit pas nécessairement en lien avec la dotation ou la prestation d'avis en matière de dotation.

Même si les activités actuelles d'accueil et d'intégration et de formation des conseillers en RH leur fournissent des informations adéquates au sujet de leurs rôles et responsabilités, un programme formel de formation de tous les conseillers en RH renforcerait la capacité de la DRH d'offrir aux gestionnaires d'embauche des deux organismes des services de consultation plus uniformes en matière de dotation.

RECOMMANDATION 3 : Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :

Élaborer et mettre en œuvre une approche uniforme afin de s'assurer que les conseillers en RH connaissent leurs rôles et responsabilités en vertu des politiques de dotation, et qu'ils reçoivent une formation pertinente.

7.2.3 Le programme d'accréditation des gestionnaires de l'organisme couvre les pouvoirs en matière de dotation, mais peu de formation est offerte aux autres gestionnaires de l'embauche.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le document intitulé *Processus de dotation – Guide de référence rapide pour les gestionnaires* fournit à tous les employés des organismes de l'information de haut niveau au sujet des étapes à suivre dans un processus de dotation. Même s'il existe des différences de terminologie entre le Guide et les politiques de dotation, l'ensemble de ces documents offre aux employés des organismes de l'information au sujet du processus de dotation.

L'audit a révélé que le CRSNG et le CRSH disposent d'un cadre d'accréditation obligatoire pour les cadres et les gestionnaires à qui les présidents ont délégué des pouvoirs précis. Comme il est indiqué sur les sites intranet des organismes, le but de ce cadre d'accréditation est d'assurer l'évaluation de la formation et des connaissances afin que les cadres et les gestionnaires :

- comprennent leur rôle, leurs responsabilités et les pouvoirs fondamentaux qui leur sont délégués en matière de finances, de ressources humaines, de gestion de l'information et de passation de marchés;
- comprennent les politiques et les priorités du CRSNG;

- acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences juridiques et exercer de façon compétente les pouvoirs qui leur sont délégués⁵.

Même si les deux organismes s'étaient initialement engagés à ce que tous les cadres et les gestionnaires délégués (niveaux GR-09, GR-10 et GR-EX) soient accrédités d'ici 2015-2016, l'audit a révélé que le programme n'a pas encore été pleinement mis en œuvre et qu'il fait actuellement l'objet d'un examen. À ce jour, le cadre n'a pas été appliqué et le taux de réussite est faible.

Même si le cadre d'accréditation est axé sur les gestionnaires d'embauche du niveau GR09 et plus, l'audit a révélé que les processus de dotation sont souvent réalisés au niveau opérationnel par le personnel des organismes de niveau inférieur à GR09. Or, il n'existe à l'heure actuelle aucun programme de formation ou de sensibilisation ciblant ces groupes d'employés.

Compte tenu de l'absence de cadre de formation exhaustive pour tous les employés des organismes participant aux activités de dotation et d'embauche, qui s'ajoute aux aspects nécessitant une amélioration, dont nous avons fait état ci-dessus (politiques de dotation obsolètes et manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités), force est de constater que les procédures et pratiques actuelles n'appuient pas de manière efficace les pratiques d'embauche des organismes.

RECOMMANDATION 4 : Il est recommandé ce qui suit :

- a) Le cadre d'accréditation des organismes doit être renforcé de sorte que tous les cadres et les gestionnaires délégués connaissent et comprennent leurs rôles et responsabilités en matière de dotation, avant de se voir accorder le pouvoir d'embaucher;
- b) La Division des ressources humaines élaborer un cadre de formation officielle, harmonisé avec les politiques de dotation mises à jour, à l'intention des employés d'un niveau inférieur à GR-09, dont le travail appuie le processus d'embauche.

7.3 Contrôles de dotation

On appelle contrôle toute mesure prise par la direction et d'autres parties pour gérer le risque et accroître la probabilité que les buts et objectifs établis soient atteints. Sur le plan opérationnel, les contrôles se réfèrent à la planification et l'exécution de mesures suffisantes pour obtenir une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints⁶. Au sein des organismes, comme dans le reste de la fonction publique fédérale, le cadre de contrôle des activités de dotation est basé sur des valeurs.

Au plus haut niveau, ces valeurs sont décrites dans le Code de valeurs et d'éthique du secteur public et dans le code de conduite des deux organismes. Au niveau opérationnel, les politiques de dotation déterminent et définissent les valeurs qui régissent leurs activités de dotation respectives. Enfin, au niveau des processus, le document intitulé *Processus de dotation – Guide de référence rapide pour les gestionnaires* fournit des indications sur la façon dont les valeurs peuvent être véhiculées et incarnées au cours du processus de dotation. Lorsque l'on respecte de

⁵ Pages intranet du CRSNG et du CRSH, « Cadre d'accréditation en gestion ».

⁶ Institut des auditeurs internes, Cadre international de référence des pratiques professionnelles, Glossaire.

manière uniforme les éléments de chacun de ces documents, la direction acquiert l'assurance que ses objectifs de dotation sont atteints.

Pour déterminer comment les contrôles en matière de RH sont appliqués, et avec quelle efficacité, les auditeurs ont examiné un échantillon de quarante et un (41) dossiers de dotation, soit vingt-sept (27) provenant du CRSNG et quatorze (14) du CRSH, afin d'évaluer l'exhaustivité des dossiers, leur uniformité et leur conformité aux valeurs de chaque organisme en matière de dotation (voir l'annexe B) et du nouveau document des organismes, *Processus de dotation – Guide de référence rapide pour les gestionnaires*. Les dossiers de dotation ont été vérifiés en fonction de critères propres au type de dotation (période indéterminée, période déterminée, nomination intérimaire), et les critères étaient basés sur les étapes et les contrôles du processus décrits dans le guide susmentionné. Ces critères ont été répartis en trois catégories : risque élevé (18 critères), risque moyen (13 critères) et risque faible (8 critères). La Division des ressources humaines est en train de modifier sa méthode de tenue de dossiers, et pendant cette phase transitoire certains renseignements figurant dans les dossiers de dotation sont conservés sur papier et/ou en format électronique. La vérification des dossiers a porté surtout sur les dossiers papier. Cependant, des renseignements complémentaires ont également été recherchés dans les dossiers électroniques, au besoin.

7.3.1 Un taux élevé de conformité a été constaté relativement à de nombreux aspects des dossiers vérifiés

La vérification des dossiers nous a permis de constater que les organismes présentent un taux de conformité élevé relativement à plusieurs aspects. Par exemple, les énoncés des qualifications étaient complets, les profils d'emploi correspondaient aux offres d'emploi, les exigences linguistiques et de sécurité relatives au poste étaient indiquées, les lettres d'offre étaient signées par l'autorité fonctionnelle de gestion des RH compétente, et les conseillers en RH avisaient les candidats non retenus qu'ils étaient écartés du processus concurrentiel.

7.3.2 Certains contrôles ne fonctionnent pas comme prévu

Pour certains contrôles du processus de dotation, l'audit a révélé que les dossiers des organismes ne contenaient pas la documentation ou les pièces justificatives adéquates pour déterminer si ces contrôles avaient été appliqués ou non. L'absence de documentation dans les dossiers examinés ne signifie pas nécessairement que les contrôles n'ont pas été appliqués. Cependant, il ressort de la vérification des dossiers que les contrôles existants et les normes de documentation ne permettent pas aux organismes de démontrer qu'ils ont fait preuve de diligence ou de transparence dans la conduite de leurs activités de dotation.

L'équipe d'audit a présenté les résultats complets de la vérification des dossiers au DGRH et aux gestionnaires de la dotation et elle en a discuté avec eux. Nous présentons dans la figure 1.1 ci-dessous un résumé de haut niveau des lacunes en matière de contrôle relevées pour chaque type de dossier de dotation :

FIGURE 1.1 Résultats de la vérification par type de dossier de dotation

Activité de dotation et type de dossier	Résultats de la vérification
15 dossiers de dotation pour une période indéterminée	21 % n'étaient pas conformes aux critères à risque élevé 24 % n'étaient pas conformes aux critères à risque moyen
5 dossiers de dotation pour une période déterminée; tous avec concours	32 % n'étaient pas conformes aux critères à risque élevé 18 % n'étaient pas conformes aux critères à risque moyen
12 dossiers de dotation pour une période déterminée; tous sans concours	Dix (10) des douze (12) nominations sans concours étaient conformes aux politiques de dotation
9 nominations intérimaires; y compris une nomination avec concours	Ces neuf (9) nominations intérimaires étaient toutes conformes aux politiques de dotation

Les lacunes les plus importantes relevées dans la documentation contenue dans les dossiers sont indiquées ci-dessous :

- au CRSNG, dans le cas d'une nomination de durée indéterminée, on n'avait pas documenté correctement la raison pour laquelle on avait procédé sans concours;
- au CRSNG, pour deux (2) des dix (10) nominations pour des périodes de plus d'un an, on n'avait pas documenté correctement la raison pour laquelle on avait procédé sans concours;
- dans plusieurs cas, la lettre d'offre avait été préparée par les Ressources humaines alors que la DRH n'avait pas reçu le rapport du jury de sélection du gestionnaire (les entrevues ont révélé que même si les RH demandent ce document avant de préparer la lettre d'offre, la DRH ne retient pas la lettre si le gestionnaire d'embauche ne fournit pas le rapport).

Bien que l'évaluation des dossiers nous ait permis de constater leur cohérence et leur exhaustivité sous plusieurs aspects, l'audit a également révélé des aspects perfectibles pour ce qui est de la gestion globale des dossiers de dotation. Comme les organismes ont amorcé une réflexion sur leurs politiques de dotation internes et la façon dont les processus, les directives et la formation connexe appuient ces politiques, la Division des ressources humaines devrait déterminer quels types de renseignements on doit conserver dans un dossier de dotation officiel, et veiller à ce que, à terme, la documentation du processus décrive clairement les exigences relatives à la gestion des dossiers de dotation. Ce qui comprend, par exemple :

- les étapes du processus qui doivent être documentées dans le dossier;
- les contrôles clés (documents, p. ex., le rapport du jury de sélection) qui empêchent la poursuite d'un processus de dotation;
- la pertinence de documenter les avis ou les conversations en matière de RH avec les gestionnaires d'embauche, et la façon dont ces avis et conversations devraient être consignés;
- le format de gestion des dossiers (c.-à-d. électronique ou papier) et le lieu d'entreposage.

En veillant à ce que les activités de dotation soient documentées de façon appropriée et uniforme, les organismes pourront plus facilement montrer qu'ils font preuve d'une diligence raisonnable et de transparence. De plus, en cas de contestation d'une mesure

de dotation, cela leur permettra de montrer clairement et de justifier que les processus et les décisions sont conformes à leurs objectifs et à leurs valeurs en matière de dotation (voir l'annexe B).

Recommandation 5 : Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :

- a) déterminer et définir clairement dans les politiques de dotation des organismes les activités et les dossiers qui constituent les contrôles et mécanismes clés d'assurance au cours d'un mandat de dotation; de plus, indiquer qui est responsable de chaque contrôle clé et comment la conformité aux contrôles sera appliquée;
- b) déterminer quels documents et dossiers relatifs aux activités de dotation représentent une « valeur organisationnelle », qui est responsable de la gestion de ces dossiers et documents, dans quel format ils seront conservés (papier ou électronique), et à quel endroit ils seront conservés (dossiers papier, Entreprise, système des Ressources humaines).

8 CONCLUSION

La fonction des RH offre un service essentiel à tous les domaines d'activité du CRSNG et du CRSH. À l'instar des autres divisions au sein de la DSAC, la DRH s'efforce de trouver des méthodes novatrices et efficaces afin de rationaliser et d'harmoniser ses processus, tout en s'assurant de répondre aux besoins de chacun des organismes. L'audit a révélé divers aspects que l'on doit améliorer si on veut renforcer la gouvernance et les contrôles et ainsi atténuer les principaux risques inhérents à la gestion des RH. Alors que la DRH s'apprête à passer à de nouveaux systèmes, le processus de renouvellement du cadre stratégique et opérationnel arrive à point nommé. La mise à jour des politiques de dotation des organismes et du cadre opérationnel connexe, la clarification des obligations de rendre compte, des rôles et des responsabilités de tous les intervenants ainsi que la définition claire des exigences relatives à la documentation du processus renforceront les contrôles du processus de dotation.

9 ÉQUIPE DE L'AUDIT

Dirigeant principal de l'audit :

Peter Finnigan

Responsable de l'audit interne par intérim :

Patricia Morrell

Auditrice interne principale :

Alice Hanlon

Firme d'experts-conseil :

Raymond Chabot Grant Thornton

10 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

ÉLÉMENT	*ÉVALUATION DE L'URGENCE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE VISÉE
1.	12 mois ou moins	<p>Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :</p> <p>Mettre à jour les politiques de dotation du CRSNG et du CRSH et, autant que possible, rationaliser et harmoniser les deux documents.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le plan de projet est actuellement en cours de rédaction et son approbation par le CRG et le CGD est prévue pour le 4^e trimestre de 2015-2016. Un des objectifs du projet consistera à rationaliser les politiques et à les harmoniser, le cas échéant.</p>	<p>Plan de projet : mars 2016</p> <p>Renouvellement de la politique : mars 2017</p>
2.	18 mois ou moins	<p>Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH, après que les organismes auront renouvelé et approuvé les politiques de dotation actualisées :</p> <p>S'assurer que la reddition des comptes, les responsabilités et les rôles sont clairement énoncés dans les nouvelles politiques et harmonisés avec la reddition des comptes, les responsabilités et les rôles décrits dans les éléments sous-jacents du cadre opérationnel (processus, procédures, directives).</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>En vertu du renouvellement du cadre et de la politique de dotation des organismes, les Ressources humaines s'assureront que la reddition des comptes, les rôles et les responsabilités sont clairement énoncés et qu'ils sont harmonisés avec la délégation des pouvoirs fonctionnels en matière de gestion des ressources humaines.</p>	<p>Renouvellement de la politique : mars 2017</p>
3.	18 mois ou moins	<p>Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre une approche</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le DGRH s'assurera que les conseillers en RH connaissent leurs rôles et</p>	<p>1^{er} trim. de 2017-2018</p>

Audit de la gestion des ressources humaines (dotation)

		<p>mises à jour, à l'intention des employés d'un niveau inférieur à GR-09, dont le travail appuie le processus d'embauche.</p>	<p>actualisées, et s'adressant aux employés de tous les niveaux susceptibles de participer au processus de dotation.</p>	
5.	12 mois ou moins	<p>Il est recommandé ce qui suit au directeur général des RH :</p> <p>a) déterminer et définir clairement dans les politiques de dotation des organismes les activités et les dossiers qui constituent les contrôles et mécanismes clés d'assurance au cours d'un mandat de dotation; de plus, indiquer qui est responsable de chaque contrôle clé et comment la conformité aux contrôles sera appliquée;</p> <p>b) déterminer quels documents et dossiers relatifs aux activités de dotation représentent une « valeur organisationnelle », qui est responsable de la gestion de ces dossiers et documents, dans quel format ils seront conservés (papier ou électronique), et à quel endroit ils seront</p>	<p>a) Recommandation acceptée. En vertu du renouvellement du cadre et des politiques de dotation, les Ressources humaines aligneront leurs processus avec le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) du gouvernement du Canada, et consulteront les parties intéressées afin de déterminer les contrôles clés du cycle de vie de l'activité de dotation, y compris la surveillance de ces contrôles clés et la reddition des comptes à leur égard.</p> <p>b) Recommandation acceptée. Dans le cadre du renouvellement du cadre opérationnel et des politiques de dotation et de leur harmonisation avec le POCRH, les Ressources humaines consulteront les parties intéressées</p>	<p>Renouvellement de la politique : mars 2017</p> <p>Renouvellement de la politique : mars 2017</p>

Audit de la gestion des ressources humaines (dotation)

		conservés (dossiers papier, Entreprise, système des Ressources humaines).	<p>afin de valider les documents officiels qui devraient être consignés et conservés dans le dossier de dotation.</p> <p>Nous consultons actuellement les services de gestion de l'information afin de déterminer le format approprié pour la conservation des dossiers.</p>	
--	--	---	--	--

* **L'évaluation de l'urgence** des recommandations fait référence à l'urgence de chaque recommandation, qui est établie en fonction de l'exposition au risque de l'organisme ou des organismes. Selon l'évaluation de l'urgence, la Division de l'audit interne recommande de mener à bien les mesures de gestion associées à la recommandation dans un délai précis :

6 mois ou moins
12 mois ou moins
18 mois ou moins

11 ANNEXE A : CRITÈRES DE L'AUDIT

Les critères utilisés pour l'audit ont été établis par le Bureau du contrôleur général du Canada (BCG) pour les contrôles de gestion de base (CGB) au sein du gouvernement du Canada⁷.

Secteur d'intérêt	Critères de l'audit et contrôles de gestion de base	Section du rapport
<p>Gouvernance – Examiner dans quelle mesure la structure de gouvernance interne est claire et appuie de manière efficace le processus décisionnel en matière de dotation et de classification des RH au CRSNG et au CRSH.</p>	<p>Les organismes de surveillance internes ont un mandat clair qui comprend des rôles et des responsabilités harmonisés avec les objectifs de chaque organisme en matière de RH.</p> <p>Contrôles de gestion de base : Des organismes de surveillance sont établis au sein de chaque organisme; leur mandat comprend des responsabilités en matière de RH (G-1 et G-2).</p>	Section 7.1
<p>Cadre de RH à l'appui des politiques de dotation Politiques, procédures et pratiques – Examen de la mesure dans laquelle les pratiques, politiques et procédures en matière de dotation des RH sont respectées et répondent aux besoins des organismes.</p>	<p>Les conseillers en RH connaissent l'ensemble des outils de dotation (politiques, directives, procédures, lignes directrices) et y ont accès, et ils ont reçu la formation leur permettant de fournir de manière uniforme, pertinente et suffisante des avis aux gestionnaires d'embauche.</p> <p>Les gestionnaires d'embauche connaissent les outils actuels et complets de dotation (politiques, directives, procédures, lignes directrices) et y ont accès, et ils ont reçu la formation pour assumer les pouvoirs qui leur ont été délégués en matière de RH.</p> <p>Contrôles de gestion de base : Les organismes ont établi des politiques de dotation qui définissent les rôles et responsabilités des</p>	Section 7.2

⁷ [Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes](#)

Audit de la gestion des ressources humaines (dotation)

	<p>conseillers en RH et des gestionnaires d'embauche, ainsi que les exigences inhérentes aux nominations pour une période indéterminée, une période déterminée et à titre intérimaire, au sein des organismes. Cependant, les politiques de dotation du CRSNG et du CRSH n'ont pas été mises à jour depuis 1999 et 2006, respectivement.</p> <p>Les conseillers en RH et les gestionnaires d'embauche disposent d'outils complémentaires, par exemple un arbre de décision pour les options de dotation du CRSNG, le <i>Guide pour la vérification des références</i>, le <i>Guide pour la vérification des références pour les postes EX</i>, le modèle de questionnaire d'entrevue et le calendrier de dotation (PP-1, PP-2, PP-3, LICM-1, LICM-2).</p>	
<p>Contrôles du processus de dotation – Examiner dans quelle mesure les mesures de dotation sont prises de façon équitable et transparente, conformément aux politiques des organismes.</p>	<p>Des contrôles sont en place pour s'assurer qu'il y a des renseignements suffisants et complets permettant de démontrer le caractère équitable et transparent des mesures de dotation et de classification.</p> <p>Contrôles de gestion de base : Les politiques de dotation des organismes énoncent des exigences relatives aux processus de dotation. Cependant, les politiques n'indiquent pas clairement quels sont les documents à conserver pour montrer que les Ressources humaines font preuve de diligence en matière de dotation ni dans quel format l'information devrait être conservée. (AC-1, PPL-3)</p>	<p>Section 7.3</p>

12 ANNEXE B : VALEURS ET PRINCIPES GUIDANT LA DOTATION

Le système de dotation du CRSNG repose sur les principes suivants :

1. **le mérite** : la promotion du meilleur candidat;
2. **la justice** : une décision faite objectivement, de façon à refléter un traitement juste des employés et des postulants;
3. **l'équité** : le recours à des méthodes de dotation exemptes d'obstacles structurels, qui donnent accès à des chances égales d'emploi et qui contribuent à la diversité de la main-d'œuvre au sein de l'organisme;
4. **la transparence** : un processus de dotation qui favorise la communication des décisions de dotation entre les gestionnaires et les employés⁸.

Le système de dotation du CRSH est fondé sur les principes de gestion et les valeurs organisationnelles suivants :

1. **le mérite** : nomination des candidats les mieux qualifiés;
2. **l'impartialité** : décisions objectives qui font en sorte que tous les candidats sont traités de façon impartiale;
3. **l'équité** : pratiques de dotation sans obstacles structurels qui assurent l'égalité d'accès à toutes les possibilités d'emploi tout en faisant la promotion de la diversité au sein du personnel de l'organisme;
4. **La transparence** : processus de dotation qui encouragent la communication des décisions en matière de dotation entre les gestionnaires et les employés;
5. **L'efficacité** : processus de dotation opportuns, abordables et productifs;
6. **La flexibilité** : processus de dotation adaptés aux besoins de l'organisme qui s'inscrivent dans la continuité des valeurs et principes précédents⁹.

⁸ Politique de dotation du CRSNG (1999), p. 4.

⁹ Politique de dotation du CRSH (2006), p. 2.