

RAPPORTS de VÉRIFICATION

DE LA COMMISSION
DE LA FONCTION PUBLIQUE

2012



Tous les travaux de vérification pour la présente publication ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.

Rapports de vérification de la Commission de la fonction publique 2012

1 – Introduction.....	1
2 – Vérification de la Commission du droit d’auteur Canada	11
3 – Vérification de la Commission mixte internationale	21
4 – Vérification du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	33
5 – Vérification du Conseil canadien des relations industrielles.....	45
6 – Vérification du Bureau de la sécurité des transports du Canada	57
7 – Vérification du Commissariat à l’information du Canada	69
8 – Vérification du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	81
9 – Vérification du Service des poursuites pénales du Canada	93
10 – Vérification de l’Agence canadienne de développement international	105
11 – Vérification de Justice Canada	117
12 – Vérification de Passeport Canada	127
13 – Vérification de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	139
14 – Vérification de suivi auprès d’Infrastructure Canada	151
15 – Vérification de suivi auprès de Santé Canada	161
16 – Aperçu de l’approche en matière de vérification.....	173

1

Introduction



1 Introduction

Surveillance et vérification

- 1.1 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le droit exclusif de faire des nominations internes et externes à la fonction publique. Les nominations faites par la CFP doivent être fondées sur le mérite. La *Loi* permet à la CFP de déléguer ses pouvoirs liés aux nominations aux administrateurs généraux des 83 organisations assujetties à la LEFP à l'échelle de la fonction publique fédérale. Ainsi, la responsabilité de garantir la réussite globale du système de dotation revient à la fois aux administrateurs généraux et à la CFP.
- 1.2 Pour appuyer la responsabilisation, la CFP a établi un cadre de surveillance des nominations. Les résultats des activités de surveillance, à savoir la surveillance organisationnelle, les vérifications et les études, ainsi que les enquêtes, fournissent des renseignements importants sur l'intégrité du système de dotation à l'échelle de la fonction publique fédérale.
- 1.3 La CFP procède à des vérifications afin d'examiner les activités de nomination menées par les organisations. Les vérifications organisationnelles de la CFP visent deux objectifs connexes : déterminer si l'organisation a un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination; déterminer si les nominations et les processus de nomination de l'organisation sont conformes aux prescriptions de la LEFP, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 1.4 Les résultats de ces vérifications fournissent aux administrateurs généraux, au Parlement et à la CFP des renseignements sur la mesure dans laquelle le mérite et les valeurs directrices énoncées dans la LEFP sont respectés dans les nominations effectuées à l'échelle de la fonction publique fédérale. Ces résultats aident aussi les administrateurs généraux à comprendre les risques en matière de dotation, les mécanismes de contrôle et la gouvernance au sein de leur propre organisation.
- 1.5 La CFP fait également le suivi de la mise en œuvre des recommandations découlant de vérifications antérieures et effectue des vérifications de suivi, au besoin. Cette année, Infrastructure Canada et Santé Canada ont tous deux fait l'objet d'une vérification de suivi.
- 1.6 La CFP est maintenant rendue à mi-chemin de son cycle de vérification qui a, en fait, débuté en 2009 et qui se terminera en 2015. À la fin du présent cycle de vérification, elle aura donc atteint son objectif qui consiste à effectuer la vérification de chaque organisation. Ces travaux de vérification permettront à la CFP d'obtenir des renseignements sur les tendances et enjeux en matière de dotation. Ils lui fourniront également des données de référence clés aux fins de l'analyse de questions pangouvernementales qui contribuent à l'apprentissage et à la formation au sein des organisations. Une liste détaillée des vérifications prévues pour les années 2013 et 2014 figure à l'annexe 5 du *Rapport annuel 2011-2012* de la CFP.



- 1.7 Les vérifications permettent en outre aux administrateurs généraux d'obtenir une rétroaction importante sur le fonctionnement de leur système de dotation. Afin de favoriser une meilleure communication avec les organisations et de permettre à celles-ci de se préparer en vue d'une vérification, la CFP a rendu son programme et ses critères de vérification accessibles à toutes les organisations sur le site Web gouvernemental GCPEDIA.
- 1.8 La CFP s'engage également à collaborer avec les organisations afin de déterminer si elle peut établir la fiabilité de leurs examens ou vérifications internes. Cette pratique permet de réaliser des gains d'efficacité au chapitre des vérifications, favorise une meilleure collaboration entre les organisations et la CFP et encourage les organisations à prendre en charge leur cadre de nomination. Un tel examen interne permet aussi aux administrateurs généraux d'avoir plus rapidement accès à des renseignements et de mieux comprendre les pratiques de dotation et les risques qui y sont associés. Avant d'établir la fiabilité des travaux de vérification d'une organisation, la CFP procède à une évaluation rigoureuse des résultats obtenus. Cette mesure lui permet de s'assurer que les travaux de l'organisation respectent les normes de vérification de la CFP et qu'ils sont fondés sur des éléments de preuve suffisants et adéquats.
- 1.9 Dans le contexte de son engagement à renforcer son rôle de surveillance en vertu de la LEFP, la CFP a établi un cadre de gestion de la qualité des vérifications. Les rapports de vérification de la CFP respectent ce cadre et sont donc conformes aux normes professionnelles.
- 1.10 Les vérifications dont le rapport est publié en 2012 portent sur des organisations de grande, moyenne, petite et très petite tailles. L'étendue de la vérification, de même que le nombre d'activités de nomination choisis, est déterminée dans le cadre de chaque vérification en fonction de l'évaluation des risques organisationnels effectuée par la CFP, ainsi que de la taille de l'organisation. De plus, la période visée par la vérification peut varier de moins d'un an à deux ans ou plus, selon le contexte organisationnel; par exemple, d'après les résultats d'une vérification interne effectuée récemment, des changements apportés au sein de la haute direction ou la transformation du modèle de prestation de services de ressources humaines (RH) de l'organisation.
- 1.11 En 2012, les 12 organisations suivantes ont fait l'objet d'une vérification :
- Commission du droit d'auteur Canada
 - Commission mixte internationale
 - Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada
 - Conseil canadien des relations industrielles
 - Bureau de la sécurité des transports du Canada
 - Commissariat à l'information du Canada
 - Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
 - Service des poursuites pénales du Canada
 - Agence canadienne de développement international
 - Justice Canada
 - Passeport Canada
 - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Observations découlant des vérifications

- 1.12 La taille des organisations vérifiées en 2012 et la nature de leurs activités étaient considérablement variées. Chacune d'entre elles avait des pratiques de dotation adaptées à ses exigences particulières et faisait face à différents défis et risques en matière de dotation.
- 1.13 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux créent et mettent en place un cadre de nomination adapté aux besoins en dotation de leur organisation, tout en satisfaisant aux exigences du Cadre de nomination de la CFP. Le cadre de nomination d'une organisation définit les pratiques, les mécanismes de contrôle et la gouvernance mis en place par cette organisation. Il aborde ainsi cinq aspects connexes : la subdélégation au sein de l'organisation, les stratégies de dotation, les lignes directrices en matière de nomination, la capacité d'assumer les responsabilités liées aux nominations et le soutien nécessaire pour s'en acquitter, ainsi que la surveillance des activités de dotation.
- 1.14 Les vérifications de cette année ont révélé que la plupart des éléments clés du cadre de dotation sont en place; cependant, certaines des observations et questions présentées dans les rapports de vérification de la CFP des dernières années demeurent des enjeux d'actualité. La section qui suit présente un sommaire des observations découlant des vérifications pour chacun des éléments du cadre de nomination. Un sommaire des observations sur le mérite est également fourni.

Subdélégation des pouvoirs au sein des organisations

- 1.15 Les mécanismes de contrôle liés à la subdélégation des pouvoirs sont importants, car les gestionnaires subdélégués doivent avoir suivi une formation adéquate pour s'acquitter de leurs responsabilités liées aux nominations effectuées à la fonction publique fédérale. De plus, il faut s'assurer que les lettres d'offre sont signées par les personnes auxquelles de tels pouvoirs ont été subdélégués. La plupart des organisations ayant fait l'objet d'une vérification avaient établi un instrument de subdélégation conforme aux exigences de la CFP et avaient indiqué les exigences auxquelles devaient satisfaire les gestionnaires subdélégués. Par ailleurs, cet instrument était souvent communiqué et rendu accessible aux gestionnaires subdélégués et aux employés, de même qu'aux agents négociateurs. Toutefois, plusieurs vérifications ont permis de cerner le besoin au sein des organisations de renforcer la surveillance liée à la subdélégation des pouvoirs de nomination afin de s'assurer du respect des conditions à cet égard.

Stratégies de dotation

- 1.16 Il est essentiel d'adopter des stratégies de dotation pour assurer une planification appropriée. Une telle approche permet d'améliorer la transparence des pratiques de dotation chez les employés et d'accroître l'efficacité de la dotation. Selon les observations découlant des vérifications, un bon nombre d'organisations continuent d'accomplir des progrès en ce qui a trait à l'établissement de stratégies de dotation à l'appui de leurs priorités en matière de dotation. En effet, la plupart des organisations ayant fait l'objet d'une vérification en 2012 exerçaient la surveillance de ces stratégies et procédaient à l'analyse des écarts entre les activités de dotation prévues et réelles; cette mesure leur permettait ainsi d'adapter leurs stratégies de dotation, au besoin.



Lignes directrices en matière de nomination

- 1.17 Les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité dans le cadre des processus de nomination doivent être respectées. Il est donc important de s'assurer que les lignes directrices organisationnelles en matière de nomination satisfont aux exigences du Cadre de nomination de la CFP. Les vérifications effectuées ont permis de constater que les lignes directrices requises étaient, en grande partie, en place et qu'elles étaient communiquées et rendues accessibles aux gestionnaires subdélégués, aux employés et aux intervenants. Cependant, certains cas de non-conformité ont été relevés. Les Lignes directrices de la CFP en matière de nomination avaient fait l'objet de modifications en mars 2007; la valeur qu'est la représentativité y avait alors été ajoutée. Toutefois, parmi les 12 organisations ayant fait l'objet d'une vérification en 2012, certaines n'avaient toujours pas intégré la valeur de représentativité dans leurs critères relatifs aux processus de nomination non annoncés. Par conséquent, pour ces organisations, ni les critères organisationnels relatifs aux processus non annoncés ni les justifications préparées relativement aux nominations découlant de ces processus ne respectaient le Cadre de nomination de la CFP à la lettre.

Capacité d'assumer les responsabilités liées aux nominations et soutien à cet égard

- 1.18 Les conseillers en RH sont responsables d'offrir avis et conseils aux gestionnaires subdélégués. Il est également essentiel que ces derniers soient informés de leurs rôles, responsabilités et obligations redditionnelles et qu'ils aient le soutien nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités liées aux nominations. Dans presque toutes les organisations vérifiées, les gestionnaires subdélégués avaient accès à la formation, aux outils, aux lignes directrices et aux guides, de même qu'aux services de conseillers en RH, dont ils avaient besoin pour exercer leurs pouvoirs liés aux nominations. Toutefois, dans quelques organisations, nous avons relevé des cas où le rôle consultatif du personnel des RH n'était pas exercé de façon efficace.

Surveillance des activités de dotation

- 1.19 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des pratiques de surveillance dans trois domaines : l'analyse des écarts entre les stratégies de dotation prévues et réelles, la surveillance des secteurs de risque ciblés par la CFP et l'examen des nominations effectuées au sein de leur organisation afin d'assurer le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. Sans surveillance appropriée pour garantir sa conformité avec les exigences législatives et les exigences des lignes directrices, l'organisation peut difficilement cibler ses secteurs de risque et prendre des mesures correctives efficaces en temps opportun. Par ailleurs, l'organisation qui dispose d'un régime de surveillance efficace peut continuellement améliorer son rendement en dotation.
- 1.20 De nombreuses organisations surveillaient les secteurs de risque sur le plan des nominations comme le prévoient les lignes directrices de la CFP en matière de nomination. Cependant, peu d'entre elles avaient procédé à un examen des nominations pour s'assurer qu'elles étaient fondées sur le mérite et que les renseignements découlant de cet examen servaient à prendre les mesures nécessaires, au besoin. Dans l'ensemble, les vérifications de cette année ont révélé que des mécanismes de contrôle étaient en place mais que leur mise en œuvre et leur application



n'étaient pas uniformes. En particulier, certaines organisations avaient amorcé des exercices de surveillance mais n'avaient pas présenté les résultats ou n'avaient pas pris de mesures correctives en fonction des constatations qui en découlaient.

Autres observations – mérite

- 1.21 Lors de chaque vérification, l'examen d'un échantillon (ou, dans certains cas, de l'ensemble) des processus de nomination ou des transactions de l'organisation est effectué. Un tel échantillon vise à déterminer si le cadre de nomination de l'organisation est adéquat et s'il est appliqué comme prévu; cet échantillon sert également à établir et à examiner le degré de conformité des nominations et des processus de nomination sur le plan du mérite et des valeurs directrices.
- 1.22 Les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être fondées sur la valeur fondamentale qu'est le mérite. Dans le cas des nominations examinées lors des vérifications d'organisations effectuées en 2012, le mérite avait, en général, été respecté; un très petit nombre de nominations en fait n'avaient pas respecté le mérite. Toutefois, le nombre de nominations où le respect du mérite n'a pu être démontré demeure considérable. En effet, dans toutes les organisations vérifiées sauf quatre, le taux de respect du mérite non démontré dans les nominations s'élevait à 40 % ou plus. Dans ces situations, l'organisation n'était pas en mesure de fournir les renseignements nécessaires pour démontrer que la personne nommée respectait le mérite; par conséquent, la CFP ne peut pas déterminer si le mérite a été respecté ou non.
- 1.23 Cette année, dans le cadre de son examen des nominations, la CFP s'est concentrée sur l'analyse des situations où le mérite n'a pas été démontré. Son objectif était de mieux comprendre les problèmes relevés à cet égard et d'appuyer l'apprentissage au sein des organisations (voir le **tableau 1** pour des détails).

Tableau 1 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total (parmi les 146 nominations où le mérite n'a pas été démontré)	11	81	62	56

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Nota : Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.

- 1.24 Dans un certain nombre de nominations examinées cette année où le respect du mérite n'a pas pu être démontré, les outils d'évaluation ne permettaient pas d'évaluer tous les critères de mérite. Par exemple, dans certains cas, l'outil d'évaluation ne prévoyait pas l'évaluation d'une qualification essentielle (p. ex. les connaissances) qui figurait dans l'énoncé des critères de mérite.

- 1.25 Dans d'autres cas, les organisations n'étaient pas en mesure de fournir, à la demande de la CFP, une documentation suffisante et adéquate à l'appui de la nomination. Par exemple, des éléments clés de documentation, comme les résultats d'évaluation de la personne nommée, n'étaient pas disponibles. Parmi les autres problèmes relevés, mentionnons l'application incorrecte de l'outil d'évaluation par le gestionnaire subdélégué.

Autres observations – droits de priorité

- 1.26 Dans le cadre de toutes les vérifications effectuées en 2012, une attention particulière a été accordée à la prise en considération des droits de priorité. Un certain nombre d'incohérences dans l'application des droits de priorité ont été notées. Compte tenu des répercussions continues qu'a la mise en œuvre du budget de 2012 sur diverses organisations, il est essentiel que le système d'administration des priorités soit employé de façon rigoureuse. Son utilisation doit en effet permettre de garantir que la candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération de façon juste et que ceux-ci sont nommés aux postes pour lesquels ils possèdent les qualifications requises.
- 1.27 Dans le cadre de certaines des vérifications visées par les présents rapports, un risque accru a été observé quant à la prise en considération non adéquate de la candidature des bénéficiaires de priorité lors des nominations externes et internes à la fonction publique; cette observation a soulevé des préoccupations quant au respect des droits de priorité. Parmi les problèmes relevés lors des vérifications, mentionnons les cas où des gestionnaires subdélégués avaient appliqué aux bénéficiaires de priorité un énoncé des critères de mérite plus strict que celui ayant servi à la nomination même ou les dossiers où aucune preuve n'indiquait que la candidature des bénéficiaires de priorité présentée à l'organisation avait été prise en considération.

Accent mis sur l'amélioration continue

- 1.28 Des recommandations ont été formulées dans les rapports de vérification, le cas échéant. La mise en œuvre de ces recommandations permettra aux organisations de régler les problèmes soulevés au moyen de diverses mesures, telles que l'apport d'améliorations à la formation offerte aux gestionnaires subdélégués ou l'élargissement du rôle consultatif du personnel des RH.
- 1.29 Pour promouvoir l'amélioration de l'efficacité des mécanismes de contrôle liés à la subdélégation des pouvoirs de nomination, des recommandations ont été faites aux organisations, le cas échéant. De plus, la CFP a recommandé l'apport d'améliorations aux cadres de surveillance de toutes les organisations visées par une vérification cette année, sauf une. En effet, un cadre de surveillance solide permet de veiller à ce que les processus de nomination et les décisions connexes soient entièrement documentés et conformes aux exigences législatives et réglementaires et aux exigences des lignes directrices. Pour sa part, la CFP s'engage à élaborer des documents d'orientation et à aider les organisations pour s'assurer que les mécanismes de contrôle adéquats sont mis en place aux fins de l'examen des nominations, le tout en fonction de la taille de l'organisation. La CFP entreprendra, par ailleurs, d'autres travaux en ce sens dans le futur afin d'adapter son approche de vérification et sa stratégie de production de rapports aux organisations de petite et de très petite tailles.



- 1.30 En ce qui a trait au mérite, la CFP s'engage à élaborer des guides et des outils, de même qu'à offrir de la formation aux conseillers en RH et aux gestionnaires subdélégués. Cela garantira que les évaluations portent sur l'ensemble des critères de mérite pris en compte lors de la décision de nomination, qu'elles sont effectuées correctement et de manière équitable, et qu'elles sont bien documentées, de sorte à démontrer que le mérite a été respecté.
- 1.31 Dans le cadre des vérifications de la CFP, une recommandation a également été faite aux administrateurs généraux auprès desquels des préoccupations avaient été soulevées quant au respect des droits de priorité. Par ailleurs, la CFP entend surveiller activement le système d'administration des priorités de sorte que ces droits de priorité prévus par la *Loi* soient respectés et que les bénéficiaires de priorité soient nommés à des postes vacants lorsqu'ils possèdent les qualifications requises. Enfin, la CFP a déjà ajouté au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 2011-2012 un indicateur fondé sur des données centrales. Cette première étape permettra de déterminer dans quelle mesure les organisations exercent leurs responsabilités juridiques et répondent aux attentes de la CFP relatives à la bonne gestion d'un système de nomination axé sur les valeurs.
- 1.32 En tenant compte de l'examen systématique des problèmes décelés, la CFP apportera son soutien aux organisations et collaborera avec ces dernières. Ces démarches viseront à déterminer les mesures pouvant être prises pour améliorer leur rendement en dotation. Après avoir examiné les constatations et recommandations découlant des vérifications, la CFP prévoit présenter un aperçu des problèmes décelés aux organisations, en mettant l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration continue.
- 1.33 Cette année, lors des vérifications, des pratiques dignes de mention ont également été relevées en ce qui a trait aux cadres de nomination des organisations. De plus amples renseignements sur ces pratiques sont fournis au chapitre 5 du *Rapport annuel 2011-2012* de la CFP.

Étapes postérieures à une vérification

- 1.34 La CFP transmettra aux administrateurs généraux les dossiers de nomination découlant de processus internes où des problèmes ont été décelés, de sorte que les mesures appropriées soient prises, au besoin. En ce qui concerne les nominations découlant de processus externes, ou les processus internes ou externes comportant des indicateurs de fraude ou d'influence politique, les dossiers de nomination visés seront transmis à la Direction générale des enquêtes de la CFP, qui déterminera si une enquête est justifiée. La CFP fera le suivi de ces dossiers pour s'assurer que les mesures appropriées sont prises.
- 1.35 Selon les constatations faites lors des vérifications, des recommandations sont présentées par rapport aux points à améliorer. De nombreuses organisations mettent en place des mesures précoces, pendant la période visée par les vérifications, ayant pour but de revoir leurs systèmes et pratiques de dotation, au besoin.
- 1.36 Les administrateurs généraux des organisations ayant fait l'objet d'une vérification ont fourni à la CFP un plan d'action pour donner suite aux recommandations découlant de cette vérification. Pour faire suite à ses vérifications d'organisations, la CFP conclura une entente avec le Conseil canadien des relations industrielles et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes en vue de leur fournir conseils et soutien lorsqu'ils aborderont les problèmes soulevés lors des vérifications. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification

aux ententes actuelles de délégation conclues avec les administrateurs généraux pour l'instant. En ce qui a trait à ces organisations de même qu'aux (10 sur 12) autres, la CFP fera le suivi, dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, des mesures prises par ces organisations pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification, le cas échéant. Une liste de toutes les organisations devant satisfaire à des modalités et conditions additionnelles liées à la délégation en 2011-2012 figure à l'annexe 4 du *Rapport annuel 2011-2012* de la CFP.



2

Vérification de la Commission du droit d'auteur Canada



2 Vérification de la Commission du droit d'auteur Canada

- 2.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination de la Commission du droit d'auteur Canada (CDA) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, la CDA avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de la CDA étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 2.2 La CDA est un organisme administratif indépendant dont le mandat est établi par la *Loi sur le droit d'auteur*. À titre d'organisme de réglementation économique, elle est investie du pouvoir d'établir, soit de façon obligatoire, soit à la demande d'une partie intéressée, les redevances devant être versées pour l'utilisation d'œuvres protégées par le droit d'auteur, lorsque la gestion de ce droit est confiée à une société de gestion collective. De plus, la CDA surveille les ententes intervenues entre utilisateurs et sociétés de gestion et délivre des licences lorsque le titulaire du droit d'auteur est introuvable.
- 2.3 Au cours de la période visée par notre vérification, la CDA ne possédait pas sa propre unité des ressources humaines (RH). L'organisation avait conclu un protocole d'entente avec la Direction générale des services de dotation et d'évaluation de la CFP pour assurer la prestation des services de dotation. Bien que la CDA fit appel à un fournisseur de services pour ses activités de dotation, l'administrateur général de la CDA était, ultimement, la personne imputable des nominations internes et externes effectuées au sein de l'organisation.
- 2.4 L'organisation a procédé à 10 nominations du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2011. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié l'ensemble des 10 nominations effectuées par la CDA.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Le cadre de subdélégation répondait aux attentes de la CFP

- 2.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 2.6 Au cours de la période visée par la vérification, l'administrateur général de la CDA avait officiellement accepté de se voir déléguer les pouvoirs de nomination de la CFP. En signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), il avait en effet été investi des pleins pouvoirs délégués.
- 2.7 L'administrateur général de la CDA avait mis en place un instrument visant à subdéléguer des pouvoirs de nomination. Pour se voir subdéléguer des pouvoirs, le gestionnaire devait d'abord suivre la formation obligatoire pour s'assurer de connaître le Cadre de nomination lorsque viendra le moment de gérer les processus de nomination. Il devait également obtenir une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation signée par l'administrateur général et accepter, par écrit, les conditions liées à la subdélégation.
- 2.8 Nous avons constaté que le seul gestionnaire subdélégué à la CDA avait reçu une formation, mais que celle-ci ne portait pas précisément sur le Cadre de nomination de la CFP. Nous avons toutefois appris que ce gestionnaire a ultérieurement suivi un cours à ce sujet.

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place, mais des lacunes ont été identifiées

- 2.9 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 2.10 Nous avons constaté que les lignes directrices de la CDA en matière de zone de sélection n'étaient pas conformes aux exigences de la CFP par rapport à deux aspects : l'absence d'une mention concernant l'application d'une zone nationale de sélection aux processus de nomination externes annoncés; l'accès restreint à des mécanismes de recours au sein de la CDA dans le cadre des processus de nomination internes non annoncés. Compte tenu de la taille de la CDA, les possibilités de recours requises n'étaient pas offertes dans certains cas. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

- 2.11 La CDA avait appliqué des critères organisationnels relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Cependant, dans certains cas, l'organisation n'avait pas exigé de justification écrite alors qu'un tel document aurait été nécessaire. En outre, dans le modèle de justification écrite relative au choix d'un processus non annoncé proposé par la CDA, aucune section ne traitait de l'exigence de documenter la prise en considération des valeurs de nomination. Ces valeurs risquaient donc de ne pas être toutes prises en compte lors d'une décision de nomination. En effet, nous avons noté que, dans 67 % (4 sur 6) des nominations vérifiées découlant de processus non annoncés, la justification relative au choix d'un processus non annoncé ne traitait pas de la valeur directrice qu'est la représentativité. De plus, certains documents sur le cadre de nomination de la CDA, qui décrivaient les rôles et responsabilités liés aux pouvoirs de dotation subdélégués, ne mentionnaient pas cette valeur directrice. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**
- 2.12 La CDA avait également établi des lignes directrices en matière de nomination concernant les mesures correctives et de révocation, les discussions informelles et les notifications à l'égard des processus de nomination internes. Ces documents étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP. Cependant, leur approbation n'était pas documentée de manière uniforme, ce qui va à l'encontre de la pratique en vigueur à la CDA. Une approbation officielle permettrait à l'administrateur général de la CDA de valider que l'organisation respecte les exigences de l'IDRN qui consistent à établir un cadre de gestion fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation fourni par la CFP. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation étaient mises en pratique

- 2.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 2.14 Nous avons constaté que les stratégies de dotation appuyaient les priorités organisationnelles en matière de dotation. Elles étaient communiquées, faisaient l'objet d'un suivi et étaient modifiées, au besoin.

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles en matière de dotation étaient clairement définis, mais n'ont pas toujours été assumés de façon adéquate

- 2.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.



- 2.16 Nous avons constaté que la CDA avait défini, documenté et communiqué les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles liés aux nominations, tant pour les représentants subdélégués que pour les spécialistes des RH. Nous avons également constaté que, en acceptant les pouvoirs subdélégués, le seul gestionnaire subdélégué s'engageait à être imputable des décisions de dotation. Il avait accès, par l'entremise du fournisseur de services de la CDA, aux services de spécialistes des RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination avait été validée par la CFP.
- 2.17 Le protocole d'entente conclu avec la CFP indiquait que les services offerts à la CDA respecteraient les valeurs de nomination. Toutefois, malgré l'obligation de participation des spécialistes des RH au processus de nomination, nous avons constaté que ce soutien n'était pas toujours efficace. En effet, d'après nos résultats au chapitre de la conformité, la plupart des nominations vérifiées posaient des problèmes. Par exemple, nous avons remarqué que le mérite n'avait pas été démontré dans 40 % (4 sur 10) des nominations vérifiées et que la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas été prise en considération dans 67 % (4 sur 6) des cas où elle aurait dû l'être. Voilà deux aspects sur lesquels la participation efficace d'un spécialiste des RH peut avoir des répercussions positives importantes. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Surveillance

La surveillance des processus de nomination était inadéquate

- 2.18 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 2.19 Nous avons constaté que, durant la période visée par la vérification, la CDA avait exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP.
- 2.20 Nous avons noté que la CDA se fiait aux pratiques de son fournisseur de services qui comprenaient, entre autres, l'emploi d'une liste de contrôle relative à la dotation dont les exigences correspondaient à celles de la CFP. Cette liste mettait en évidence l'obligation de la CDA, en vertu de l'IDRN, de documenter suffisamment les nominations et décisions connexes. Cependant, nous avons constaté que cette pratique n'était pas efficace, car la CDA et son fournisseur de services n'avaient pas été en mesure de fournir certains documents importants dans 80 % (8 sur 10) des nominations vérifiées. Ces documents servent à appuyer les points de décision clés et les activités, tout en démontrant que les valeurs fondamentales et directrices requises dans le processus de nomination sont respectées. Parmi les documents manquants aux dossiers de nomination de la CDA figuraient : les attestations d'études, les documents d'évaluation et les demandes d'autorisation en matière de priorité.
- 2.21 Au niveau transactionnel, la CDA ne surveillait pas systématiquement la conformité des décisions de dotation avec le Cadre de nomination de la CFP. Toutefois, le cadre de surveillance adopté par la CDA en 2007 prévoyait une évaluation et un examen annuels des nominations. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite a été respecté dans 60 % des nominations vérifiées

- 2.22 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 2.23 Nous avons constaté que, dans 60 % (6 sur 10) des nominations vérifiées, la CDA avait été en mesure de démontrer que la personne nommée répondait aux critères de mérite établis par l'administrateur général. Dans les quatre autres cas, les outils d'évaluation ne permettaient pas de démontrer que la personne nommée répondait aux critères de mérite pour le poste. À deux reprises, la CDA n'avait pas été en mesure de fournir les documents d'évaluation de la personne nommée. Dans un autre cas, certaines qualifications essentielles n'avaient pas été évaluées de façon distincte, comme le prévoit le Cadre de nomination de la CFP. Quant au dernier cas, les documents d'évaluation fournis ne démontraient pas que la personne nommée répondait à tous les critères de mérite du poste et la CDA n'avait pas pu fournir d'attestation d'études. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

La candidature des bénéficiaires de priorité n'était pas toujours dûment prise en considération

- 2.24 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 2.25 Nous avons constaté que, dans 17 % (1 sur 6) des nominations qui l'exigeaient, le numéro d'autorisation en matière de priorité n'avait pas été obtenu au plus tard à la date d'émission de la lettre d'offre. Nous avons aussi constaté que, dans 50 % (3 sur 6) de ces nominations, la durée des fonctions, le profil linguistique ou les conditions d'emploi figurant dans les demandes d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. Cette situation aurait pu empêcher des personnes de se prévaloir de leur droit de priorité. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**



Recommandations

1. L'administrateur général de la Commission du droit d'auteur Canada devrait examiner toutes les lignes directrices en matière de nomination et s'assurer qu'elles sont approuvées en bonne et due forme. Les lignes directrices en matière de zone de sélection devraient notamment être révisées, afin que soient établies une zone de recours raisonnable aux processus de nomination internes non annoncés et une zone nationale de sélection aux processus de dotation externes, lorsqu'il s'agit d'une exigence.
2. L'administrateur général de la Commission du droit d'auteur Canada devrait établir et mettre en place, en collaboration avec le fournisseur de services, un mécanisme de contrôle efficace pour chaque nomination, comme le prévoit son cadre de surveillance.
3. L'administrateur général de la Commission du droit d'auteur Canada devrait s'assurer, en collaboration avec le fournisseur de services, que les spécialistes des ressources humaines remplissent des demandes d'autorisation en matière de priorité, s'il y a lieu, et que ces demandes contiennent des renseignements exacts et complets.

Conclusion

- 2.26 La vérification avait pour premier objectif de déterminer si la CDA avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que la CDA avait établi les lignes directrices obligatoires de la CFP ainsi que des stratégies qui appuient les priorités en matière de dotation. Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles des personnes participant au processus de nomination étaient clairement définis. Cependant, nous avons décelé des lacunes dans les lignes directrices de la CDA en matière de zone de sélection et avons noté que les activités de surveillance étaient inefficaces.
- 2.27 La vérification avait pour second objectif de déterminer si les nominations et les processus de nomination de la CDA étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 60 % (6 sur 10) des nominations vérifiées. Toutefois, dans 40 % (4 sur 10) des nominations examinées, les outils ayant servi à évaluer les candidats et le niveau de documentation ne permettaient pas de démontrer que la personne nommée répondait aux critères de mérite. Enfin, dans 80 % (8 sur 10) des nominations vérifiées, les valeurs de nomination n'avaient pas toutes été abordées de façon adéquate.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par la CDA pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général de la CDA.

Réponse globale de la Commission du droit d'auteur Canada

Afin de donner suite aux recommandations de la CFP, la CDA a pris certaines mesures pour améliorer ses pratiques, notamment un examen des lignes directrices en matière de dotation et l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de surveillance de la dotation. La CDA s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification.

Le secrétaire général de la CDA sera chargé de donner suite aux recommandations ainsi que de surveiller les progrès réalisés à cet égard. Des rapports seront présentés à l'administrateur général et transmis chaque année à la CFP, par l'entremise du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	6 (60 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	4 (40 %)
Total des nominations vérifiées		10 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	2	1	2	1

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



3

Vérification de la Commission mixte internationale



3 Vérification de la Commission mixte internationale

- 3.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination de la Commission mixte internationale (CMI) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 30 novembre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, la section canadienne de la CMI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de la CMI étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 3.2 La CMI est un organisme binational indépendant créé par le Traité des eaux limitrophes de 1909. Elle fournit les mécanismes qui aident à prévenir et à résoudre les différends, principalement ceux touchant le volume et la qualité des eaux le long de la frontière entre le Canada et les États-Unis. En mars 2012, l'organisation comptait 28 employés canadiens.
- 3.3 Au cours de la période visée par notre vérification, la section canadienne de la CMI ne possédait pas sa propre unité des ressources humaines (RH). L'organisation avait signé un protocole d'entente avec les Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour assurer la prestation des services de dotation pour la période du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011. Elle avait également conclu une entente avec un expert-conseil du secteur privé qui est entrée en vigueur le 20 juin 2011. Entre les contrats, ces services ont été assurés par les SPRH de TPSGC. Bien que la CMI ait eu recours à un fournisseur de services pour ses activités de dotation, le président de la section canadienne était, ultimement, la personne responsable des nominations effectuées au sein de l'organisation. Un spécialiste des RH a été nommé pour une période indéterminée en avril 2012.
- 3.4 Au cours de la période visée par notre vérification, la CMI a procédé à sept nominations. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié chacune des sept nominations.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place, mais certains mécanismes de contrôle devaient faire l'objet d'améliorations

- 3.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 3.6 Nous avons constaté que le président de la CMI avait signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP et avait mis en place un instrument de subdélégation qui autorisait ses représentants subdélégués à effectuer des nominations en son nom. En outre, nous avons constaté que l'ensemble de l'organisation avait été informé de l'existence de l'instrument de subdélégation mais que les mécanismes de contrôle connexes n'étaient pas toujours efficaces.
- 3.7 Le président avait établi les conditions que ses représentants subdélégués devaient remplir avant d'exercer les pouvoirs de nomination qui leur avaient été subdélégués. Ces conditions comprenaient l'exigence de suivre une formation à l'intention des nouveaux gestionnaires comportant un module sur les RH. Il n'était pas obligatoire de suivre un cours portant précisément sur le Cadre de nomination pour obtenir la subdélégation. Au cours de la présente vérification, le président a établi une nouvelle exigence selon laquelle ses représentants subdélégués doivent suivre un cours portant précisément sur le Cadre de nomination avant d'entreprendre toute nouvelle activité de dotation.
- 3.8 Nous avons également constaté que l'instrument de Délégation des pouvoirs de signature en matière de ressources humaines de la CMI n'était pas conforme aux exigences de la CFP pendant la majeure partie de la période visée par la vérification. Par exemple, le président n'avait pas conservé le pouvoir d'approuver les exemptions ou les échéances relatives à la satisfaction des exigences linguistiques par les personnes ayant pris l'engagement de devenir bilingue. Cette erreur a été corrigée en octobre 2011, grâce à l'apport de modifications à l'instrument.

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères connexes étaient en place mais n'étaient pas conformes au Cadre de nomination

- 3.9 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en ce qui a trait aux nominations en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de



nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.

- 3.10 Nous avons constaté que la CMI avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Nous avons toutefois noté que ses lignes directrices en matière de zone de sélection et ses lignes directrices en matière de processus de nomination non annoncés devaient être révisées pour en assurer la conformité avec le Cadre de nomination.
- 3.11 Nous avons constaté qu'il fallait mettre à jour les Lignes directrices en matière de zone de sélection de la CMI pour en assurer l'exhaustivité. La CMI les a mises à jour au cours de la période visée par notre vérification; toutefois, d'autres modifications doivent y être apportées pour les rendre conformes aux Lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection et s'assurer qu'elles tiennent compte de la valeur directrice de l'accessibilité. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**
- 3.12 Les Lignes directrices de la CMI en matière de processus de nomination non annoncés n'exigeaient pas de justification écrite démontrant comment un processus non annoncé respecte les critères établis par l'organisation. Elles ont été révisées en avril 2012 et sont maintenant conformes au Cadre de nomination.
- 3.13 Nous avons constaté que les lignes directrices organisationnelles de la CMI avaient été communiquées et rendues accessibles à tous les représentants subdélégués, employés et agents négociateurs au moyen du site intranet de l'organisation. Cependant, nous avons constaté que les employés et leurs représentants n'avaient pas été consultés par rapport à la révision des lignes directrices obligatoires à l'automne 2011. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation appuyaient les priorités prévues en matière de dotation

- 3.14 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et de la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 3.15 Nous avons constaté que la CMI avait établi un plan intégré des activités et des RH pour la période visée par la vérification. Le plan approuvé, qui comprenait des stratégies de dotation à l'appui des priorités de l'organisation en matière de dotation, était affiché sur le site intranet de l'organisation.
- 3.16 Nous avons constaté que la CMI avait fait le suivi des résultats de ses stratégies de dotation et qu'elle les avait modifiées, au besoin. Une analyse des écarts entre les activités de dotation prévues et celles réelles avait été effectuée et les résultats de cette analyse avaient été présentés à la haute direction de l'organisation.



Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis, mais n'étaient généralement pas assumés de façon adéquate

- 3.17 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 3.18 La CMI avait défini, documenté et communiqué les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles liés aux nominations, tant pour les représentants subdélégués que pour les spécialistes des RH. Nous avons constaté que les représentants subdélégués avaient accès, par l'entremise de leurs fournisseurs de services, aux services de spécialistes des RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination avait été validée par la CFP.
- 3.19 Le protocole d'entente conclu avec les SPRH de TPSGC indiquait que les services offerts à la CMI seraient conformes aux lignes directrices du gouvernement du Canada, et que les SPRH de TPSGC étaient responsables d'offrir des services consultatifs de qualité. En acceptant que des pouvoirs leur soient subdélégués, les représentants subdélégués s'engageaient à être tenus responsables de leurs décisions de dotation.
- 3.20 Toutefois, malgré l'obligation du personnel des RH d'aider les représentants subdélégués lors du processus de nomination, nous avons constaté que le soutien apporté par les spécialistes des RH n'était pas toujours efficace. En effet, nos résultats au chapitre de la conformité révèlent la présence de problèmes dans la plupart des nominations vérifiées. Par exemple, le respect du mérite n'a pas été démontré dans 71 % (5 sur 7) des nominations vérifiées et la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas été prise en considération de façon adéquate dans 86 % (6 sur 7) des nominations vérifiées, tel qu'il est expliqué en détail dans la section sur la conformité ci-après. Même s'il fait appel à des fournisseurs de services pour ses activités de dotation, le président demeure la personne responsable des nominations effectuées au sein de son organisation.
- 3.21 Nous avons également relevé un cas où le gestionnaire d'embauche n'avait pas suivi des conseils appropriés qui lui avaient été donnés par le spécialiste des RH des SPRH de TPSGC même après que la préoccupation ait été soulevée auprès des cadres supérieurs des SPRH et de la CMI. Cette situation avait donc donné lieu à une nomination qui ne respectait pas les valeurs directrices. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Surveillance

Des activités de surveillance ont été menées, mais ces dernières étaient inefficaces

- 3.22 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.



- 3.23 Nous avons constaté que la CMI avait fourni des renseignements fiables sur son système de nomination et sur ses dossiers de nomination individuels et qu'elle avait exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP. Cependant, après l'expiration du protocole d'entente conclu avec les SPRH de TPSGC, l'organisation ne disposait plus d'un cadre de surveillance permettant de s'assurer que les décisions de nomination et décisions connexes étaient conformes au Cadre de nomination. Nous craignons que, en l'absence d'un cadre de surveillance convenant à sa taille et au volume de ses activités de dotation, l'organisation ne soit pas en mesure de surveiller de façon indépendante la conformité des décisions de nomination et décisions connexes avec le Cadre de nomination. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite n'a pas été démontré dans la plupart des nominations vérifiées

- 3.24 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles ou besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 3.25 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 29 % (2 sur 7) des nominations examinées mais qu'il n'avait cependant pas été démontré dans 71 % (5 sur 7) d'entre elles. Nous n'avons pas été en mesure de conclure que le mérite avait été démontré, principalement parce que l'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination. La compétence dans les langues officielles n'avait pas été évaluée dans les quatre nominations effectuées à la suite de processus annoncés, dont trois visaient des postes désignés « Anglais essentiel »; en effet, le guide de notation ne prévoyait pas une évaluation distincte des compétences linguistiques. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Les valeurs directrices n'ont pas été considérées de façon appropriée dans les processus non annoncés

- 3.26 Le processus de sélection et de nomination d'un candidat doit aussi respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Les dossiers de nomination doivent démontrer que ces valeurs ont été respectées tout au long du processus de nomination.
- 3.27 Nous avons constaté que les valeurs directrices n'avaient pas été considérées de façon appropriée dans les trois processus non annoncés examinés. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Les demandes d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas toujours aux exigences liées aux postes

- 3.28 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 3.29 Dans 71 % (5 sur 7) des processus de nomination vérifiés, nous avons constaté que les conditions d'emploi figurant dans les demandes d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles liées aux postes. Dans un autre cas, l'autorisation en matière de priorité n'avait pas été obtenue avant, ou au plus tard, à la date d'émission de la lettre d'offre. Cette situation aurait pu empêcher des personnes de se prévaloir de leur droit de priorité. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. Le président de la Commission mixte internationale devrait réviser les lignes directrices organisationnelles en matière de zone de sélection pour en assurer la conformité avec les lignes directrices de la Commission de la fonction publique. Il devrait également veiller à ce que tous les intervenants soient consultés lors de l'examen des lignes directrices en matière de nomination.
2. Le président de la Commission mixte internationale devrait s'assurer que les nominations découlant de processus non annoncés sont accompagnées d'une justification écrite, comme le prévoient les lignes directrices de la Commission de la fonction publique en matière de choix du processus de nomination. Ce document indiquerait en quoi le choix d'un processus non annoncé est justifié, répond aux critères appliqués par l'organisation et démontre que toutes les valeurs directrices ont été prises en considération.
3. Le président de la Commission mixte internationale devrait établir et mettre en place un mécanisme indépendant de surveillance et de contrôle des nominations. Ce mécanisme lui permettrait de s'assurer que la documentation à l'appui des décisions relatives aux nominations est exhaustive, exacte et conforme à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique.
4. Le président de la Commission mixte internationale devrait s'assurer que les spécialistes des ressources humaines remplissent une demande d'autorisation en matière de priorité, s'il y a lieu, que cette demande contient des renseignements exacts et complets et que les représentants subdélégués prennent dûment en considération la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à une nomination.



Conclusion

- 3.30 La vérification avait pour premier objectif de déterminer si la section canadienne de la CMI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que de nombreux aspects du Cadre de nomination étaient en place et adéquats. Un instrument de subdélégation était en place, mais les mécanismes de contrôle connexes devaient faire l'objet d'améliorations. La CMI avait adopté des stratégies de dotation et approuvé une série de politiques permettant de guider les représentants subdélégués et les gestionnaires d'embauche lors de la conduite d'activités de nomination; toutefois, les lignes directrices devaient être mises à jour et les intervenants n'avaient pas tous été consultés lors de l'examen des lignes directrices. Nous avons noté que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles des représentants subdélégués et des spécialistes des RH étaient définis mais qu'ils n'étaient généralement pas assumés de façon adéquate. En outre, nous avons constaté que des activités de surveillance étaient menées mais que les mécanismes de contrôle des activités de dotation étaient inefficaces.
- 3.31 La vérification avait pour second objectif de déterminer si les nominations et les processus de nomination de la CMI étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP, et de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 29 % (2 sur 7) des nominations examinées mais qu'il n'avait cependant pas été démontré dans 71 % (5 sur 7) d'entre elles. Nous avons constaté que la plupart des processus de nomination vérifiés présentaient des risques pour les valeurs de nomination. En effet, ces valeurs n'avaient pas été respectées dans les trois nominations découlant de processus non annoncés, de même que dans trois sur quatre nominations découlant de processus annoncés.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par la CMI pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation.

Réponse globale de la Commission mixte internationale

La CMI s'engage à améliorer son cadre et ses mécanismes de nomination de manière à ce qu'ils répondent aux valeurs directrices de la Commission de la fonction publique (CFP). La CMI accepte et approuve les quatre recommandations présentées dans ce rapport de vérification. Comme suite à ces recommandations, la CMI a pris plusieurs mesures pour améliorer ses pratiques, notamment l'examen des politiques de dotation, des instruments de subdélégation et du cadre de surveillance; ces mesures sont incluses dans un plan d'action. Le secrétaire de la CMI sera chargé de surveiller le progrès du plan d'action. L'administrateur général recevra deux rapports d'étape par année, et la CFP, un rapport d'étape par année, au moyen du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	2 (29 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	5 (71 %)
Total des nominations vérifiées		7 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	4	2	2

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



4

Vérification du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada



4 Vérification du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada

- 4.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada (CCRMD) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 31 octobre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le CCRMD avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du CCRMD étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 4.2 Le CCRMD a été créé en 1987 en tant qu'organisme indépendant à la proclamation de la *Loi sur le contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses*. Le CCRMD est un organisme administratif indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre de Santé Canada (SC). Le CCRMD offre un mécanisme unique en vertu de la législation fédérale, provinciale et territoriale. Ce mécanisme vise à protéger les secrets commerciaux des entreprises qui fournissent ou utilisent des matières dangereuses. Il permet également de s'assurer que les travailleurs canadiens qui manipulent de telles matières disposent de tous les renseignements nécessaires pour le faire en toute sécurité.
- 4.3 Dans sa stratégie en matière de ressources humaines (2010-2013) datant de novembre 2010, le CCRMD indiquait que, comme la plupart des organisations de petite taille, il avait de la difficulté à recruter des employés expérimentés possédant des compétences clés en gestion de l'information, en planification, en responsabilité de gestion, en élaboration de politiques ainsi qu'en biologie.
- 4.4 En août 1998, le CCRMD a conclu une entente de partenariat avec la Direction générale des services de gestion de SC. Cette entente prévoit la prestation de services ministériels en dotation et en gestion des ressources humaines (RH). En avril 2010, le CCRMD a également signé un protocole d'entente avec les Services partagés en ressources humaines de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce protocole lui permet d'avoir recours à une autre source de services de dotation lorsque SC n'est pas en mesure de répondre à ses besoins à cet égard.
- 4.5 Le CCRMD a procédé à 15 nominations au cours de la période visée par notre vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié l'ensemble des 15 nominations.



- 4.6 Le Bureau de direction du CCRMD est composé de 18 membres et d'une directrice générale et première dirigeante. Les membres représentent les principaux intervenants de toutes les administrations, tandis que la directrice générale et première dirigeante, nommée par le gouverneur en conseil, est chargée de superviser et de diriger les activités quotidiennes de l'organisation. En 2010-2011, le CCRMD comptait 44 équivalents temps plein travaillant dans la région de la capitale nationale. Le budget fédéral de 2012 signalait une réduction des dépenses prévues pour le CCRMD de 819 000 de dollars à compter de l'exercice financier 2013-2014. Le CCRMD cessera donc d'exister en tant qu'organisme autonome d'ici le 31 mars 2013, au plus tard, et sera intégré à SC au sein de la Direction générale, Santé environnementale et sécurité des consommateurs.

Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place, toutefois le processus de subdélégation n'était pas assorti de mécanismes de contrôle efficaces

- 4.7 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 4.8 En octobre 2007, la CFP a signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la directrice générale et première dirigeante actuelle du CCRMD. À titre d'administratrice générale du CCRMD, cette dernière était investie des pleins pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes durant la période visée par la vérification.
- 4.9 Nous avons constaté que le CCRMD a établi, en novembre 2010, un instrument de subdélégation qui autorise les gestionnaires subdélégués à effectuer des nominations au nom de l'administratrice générale. Cet instrument, conforme au Cadre de nomination de la CFP, a été communiqué dans toute l'organisation. Il décrit les modalités et conditions que les gestionnaires doivent rencontrer, y compris la formation requise, avant que des pouvoirs ne leur soient subdélégués. L'instrument de subdélégation comprend également, en annexe, la liste des gestionnaires qui étaient investis des pouvoirs subdélégués au moment de la mise en place de l'instrument. Nous avons constaté que la liste des gestionnaires subdélégués n'avait pas été mise à jour depuis novembre 2010 puisqu'elle ne comprenait pas le nom de tous les gestionnaires auxquels des pouvoirs subdélégués avaient été confiés. Dans 7 % (1 sur 15) des nominations vérifiées, l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la preuve que le signataire de la lettre d'offre détenait le niveau de subdélégation nécessaire au moment de la nomination.



Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place, mais certaines lacunes y ont été décelées

- 4.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 4.11 En février 2011, le CCRMD a mis en place ses propres lignes directrices en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Ces lignes directrices ont été communiquées et rendues accessibles à tous les employés au moyen du lecteur partagé de l'organisation. Toutefois, nous avons constaté que les agents négociateurs n'avaient pas été consultés durant l'élaboration des lignes directrices, comme le prévoient les exigences fixées par l'IDRN.
- 4.12 Nous avons constaté que les lignes directrices du CCRMD en matière de zone de sélection ne satisfaisaient pas aux exigences du Cadre de nomination de la CFP. Nous nous attendions à ce que les lignes directrices du CCRMD en matière de zone de sélection assurent un bassin raisonnable de candidats éventuels. Dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé, la zone de sélection devrait offrir un accès significatif à des mécanismes de recours, comme le prévoient les Lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection. Nous avons constaté que la zone de sélection appliquée par le CCRMD aux processus de nomination internes non annoncés ne donnait pas un accès raisonnable aux mécanismes de recours, puisqu'elle était limitée uniquement aux employés du CCRMD. Cette situation a été observée dans quatre des sept nominations vérifiées découlant de processus internes non annoncés. Cette pratique compromet les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation appuyaient les priorités prévues en matière de dotation

- 4.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.



- 4.14 Durant la période visée par la vérification, nous avons constaté que le CCRMD avait prévu deux priorités en matière de dotation dans son plan de RH 2010-2011 en ce qui a trait au recrutement, au maintien en poste et à l'équité en matière d'emploi. Pour appuyer ces priorités, le CCRMD avait mis en place des stratégies de dotation qui décrivent les postes à doter ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. Nous avons aussi constaté que, pour chaque stratégie de dotation, des résultats attendus mesurables avaient été établis. Les stratégies et priorités en matière de dotation étaient accessibles aux employés sur le lecteur partagé de l'organisation.
- 4.15 Le CCRMD a réalisé une analyse des écarts aux fins de suivi des résultats de ses stratégies de dotation pour l'exercice financier 2010-2011. Cette analyse faisait état des résultats par rapport aux stratégies de dotation prévues et réelles. L'administratrice générale a approuvé les résultats de l'analyse de 2010-2011, et ceux-ci ont été présentés de façon informelle à la haute direction. Des modifications ont été apportées lors du renouvellement annuel du plan de RH pour l'exercice financier 2011-2012.

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis

- 4.16 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 4.17 Nous avons constaté que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles sont définis, documentés et communiqués dans l'instrument de subdélégation du CCRMD. Ce document est accessible aux gestionnaires sur le lecteur partagé de l'organisation.
- 4.18 Nous avons noté que les gestionnaires subdélégués ont accès, par l'entremise de leurs fournisseurs de services, aux services de conseillers en RH dont les connaissances ont été validées par la CFP. Cependant, dans 13 % (2 sur 15) des nominations vérifiées, nous avons trouvé des éléments au dossier indiquant que le gestionnaire n'avait pas suivi les conseils appropriés du conseiller en RH. Par exemple, dans un processus non annoncé, le conseiller en RH avait recommandé au gestionnaire d'embauche de traiter davantage des valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité et la transparence dans sa justification. Le gestionnaire n'a pas suivi ce conseil, ce qui a donné lieu à une nomination non conforme. Bien que les conseillers en RH soient chargés d'offrir avis et conseils aux gestionnaires subdélégués, c'est à ces derniers que revient la responsabilité de veiller à ce que les nominations soient conformes à la LEFP, au REFP, au Cadre de nomination de la CFP et aux lignes directrices connexes de l'organisation en matière de nomination. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Surveillance

La surveillance obligatoire était effectuée, toutefois les mécanismes de contrôle relatifs à la surveillance de la conformité étaient insuffisants

- 4.19 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 4.20 Nous avons constaté que le CCRMD avait effectué la surveillance obligatoire requise par les lignes directrices de la CFP sur les nominations intérimaires de plus de 12 mois, les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, et les nominations à des postes du groupe de la direction découlant de processus non annoncés. Le CCRMD avait aussi assuré la surveillance de l'application de la zone nationale de sélection et de l'application du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*, qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.
- 4.21 Nous avons également remarqué que le CCRMD se fiait aux données générées par le système de gestion des RH de ses fournisseurs de services. De plus, nous avons constaté que les renseignements fournis sur chaque processus de nomination étaient fiables.
- 4.22 Cependant, nous avons noté que le CCRMD n'avait pas de cadre de surveillance de la dotation en place assorti de mécanismes de contrôle efficaces pour surveiller la conformité des nominations et des processus de nomination et s'assurer que les dossiers de dotation sont bien documentés. Comme l'illustrent les paragraphes suivants, nous avons relevé des situations où les documents à l'appui ne démontraient pas que le mérite ou les valeurs directrices avaient été respectés tout au long du processus de nomination. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite n'a pas été démontré dans la plupart des nominations vérifiées

- 4.23 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.



4.24 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 33 % (5 sur 15) des nominations vérifiées mais qu'il n'avait cependant pas été démontré dans 67 % (10 sur 15) d'entre elles. À titre d'exemple, l'organisation a été incapable de fournir les documents d'évaluation caractérisant un processus fondé sur le mérite. De plus, dans cinq des nominations intérimaires découlant de processus non annoncés, l'évaluation des critères de mérite n'était pas terminée à la date d'entrée en vigueur de la nomination. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.

Certaines justifications relatives aux processus non annoncés ne répondaient pas aux critères établis ou ne respectaient pas les valeurs directrices

4.25 Selon les Lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination, les nominations découlant de processus non annoncés doivent être accompagnées d'une justification écrite. Cette dernière doit démontrer en quoi le choix du processus répond aux critères établis par l'organisation et respecte les valeurs directrices. Nous avons vérifié 11 nominations découlant de processus non annoncés. Dans une de ces nominations, les critères appliqués pour expliquer le choix d'un tel processus ne correspondaient pas aux critères établis par l'organisation. En outre, nous avons constaté que les gestionnaires n'avaient pas tenu compte d'au moins une des valeurs directrices dans les justifications relatives à 4 des 11 nominations vérifiées découlant de processus non annoncés.

Les justifications relatives aux décisions de nomination n'étaient pas conformes au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique

4.26 Nous nous attendions à ce que chaque décision de nomination soit documentée, comme le prévoient les Lignes directrices de la CFP en matière de sélection et de nomination. Dans deux des quatre nominations vérifiées découlant de processus annoncés, la justification relative à la décision de nomination (choix de la bonne personne) n'était pas conforme au Cadre de nomination de la CFP, car l'une des qualifications constituant un atout utilisée pour prendre la décision de nomination ne figurait pas dans l'énoncé des critères de mérite annoncé. De plus, dans une autre nomination découlant d'un processus annoncé, nous avons constaté qu'aucune justification relative au choix de la bonne personne ne se trouvait au dossier de nomination.



La candidature des bénéficiaires de priorité n'était pas toujours dûment prise en considération

- 4.27 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 4.28 Nous avons constaté que, dans trois nominations, les qualifications essentielles mentionnées dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles ayant servi à prendre la décision de nomination. En outre, dans sept nominations, la durée des fonctions, le numéro du poste, le groupe et le niveau, le profil linguistique et/ou les conditions d'emploi figurant dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. La CFP avait présenté la candidature de bénéficiaires de priorité dans le cadre de quatre nominations; dans deux d'entre elles, le CCRMD n'a pas été en mesure de démontrer que la candidature de ces personnes avait été prise en considération. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. La directrice générale et première dirigeante du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada devrait revoir la zone de sélection appliquée aux processus de nomination internes non annoncés afin d'assurer un bassin raisonnable de candidats éventuels et d'offrir un accès significatif à des mécanismes de recours.
2. La directrice générale et première dirigeante du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada devrait établir et mettre en place, en collaboration avec ses fournisseurs de services, des mécanismes de contrôle. Ces mécanismes lui permettraient de s'assurer que les processus de nomination et les décisions connexes sont entièrement documentés et qu'ils sont conformes aux exigences législatives et réglementaires et aux exigences des lignes directrices.
3. La directrice générale et première dirigeante du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada devrait s'assurer que la demande d'autorisation en matière de priorité contient des renseignements exacts et complets pour chaque nomination, notamment en ce qui a trait à l'évaluation des bénéficiaires de priorité dont la candidature est présentée par la Commission de la fonction publique.



Conclusion

- 4.29 Nous avons constaté que le CCRMD avait certains aspects d'un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination tandis que d'autres ne l'étaient pas. Nous avons constaté que le CCRMD avait mis au point des stratégies de dotation qui appuient les priorités de l'organisation en matière de dotation et qu'il avait réalisé une analyse des écarts aux fins de suivi des résultats de ses stratégies de dotation. Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles concernant les pouvoirs liés aux nominations étaient définis. L'instrument de subdélégation du CCRMD était conforme, mais les mécanismes de contrôle relatifs au processus de subdélégation étaient insuffisants. Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place et accessibles aux employés, mais des lacunes y ont été décelées. Le CCRMD avait exercé la surveillance obligatoire requise par la CFP. Il ne disposait toutefois pas de mécanismes de contrôle efficaces pour surveiller la conformité des nominations et des processus de nomination et s'assurer que les dossiers de dotation sont bien documentés.
- 4.30 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 33 % (5 sur 15) des nominations vérifiées. Toutefois, le mérite n'avait pas été démontré dans 67 % (10 sur 15) des nominations vérifiées. À titre d'exemple, l'organisation a été incapable de fournir les documents d'évaluation caractérisant un processus fondé sur le mérite. De plus, dans cinq des nominations intérimaires découlant de processus non annoncés, l'évaluation des critères de mérite n'était pas terminée à la date d'entrée en vigueur de la nomination. Nous avons également noté des situations où les processus de nomination n'avaient pas toujours dûment pris en considération la candidature de bénéficiaires de priorité et les justifications pour le choix de processus non annoncé ne respectaient pas toujours les critères établis ou les valeurs directrices.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le CCRMD pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du CCRMD.

Réponse globale du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada

Le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses (CCRMD) prend au sérieux la responsabilité de s'assurer que la dotation au sein de la fonction publique repose sur des valeurs visant à bâtir une fonction publique compétente, impartiale et fondée sur le mérite. Le CCRMD s'engage à donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport et à renforcer ses processus de RH, de concert avec Santé Canada.

La première recommandation porte sur les Lignes directrices du CCRMD en matière de zone de sélection. Ces lignes directrices devraient prévoir la création d'un bassin raisonnable de candidats éventuels et offrir un accès significatif à des mécanismes de recours. Le Conseil convient que, en temps normal, ces lignes directrices devraient être examinées pour qu'elles s'harmonisent davantage aux valeurs fondamentales de nomination que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi qu'aux valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Or, à compter du 1^{er} avril 2013, le CCRMD sera assujéti au Cadre de nomination de Santé Canada.

La deuxième recommandation porte sur l'établissement et la mise en place, en collaboration avec ses fournisseurs de services, de mécanismes de contrôle. Ces mécanismes permettraient de s'assurer que les processus de nomination et les décisions connexes sont entièrement documentés et qu'ils sont conformes aux exigences législatives et réglementaires et aux exigences des lignes directrices. Le CCRMD s'engage à donner suite à cette recommandation. En effet, il collaborera avec Santé Canada en vue d'améliorer ses mécanismes de contrôle et de s'assurer que ses décisions sont entièrement documentées.

La troisième recommandation porte sur le processus permettant de s'assurer que la demande d'autorisation en matière de priorité contient des renseignements exacts et complets à chaque nomination. Le CCRMD travaillera de concert avec Santé Canada en vue de renforcer ce processus et de s'assurer que chaque demande renferme les renseignements les plus à jour et complets possibles, notamment en ce qui a trait à l'évaluation des bénéficiaires de priorité dont la candidature est présentée par la CFP.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	5 (33 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	10 (67 %)
Total des nominations vérifiées		15 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	5*	0	2	3

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans cinq nominations intérimaires découlant de processus non annoncés, l'évaluation des critères de mérite n'était pas terminée à la date d'entrée en vigueur de la nomination.



5

Vérification du Conseil canadien des relations industrielles



5 Vérification du Conseil canadien des relations industrielles

- 5.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour la période s'échelonnant du 1^{er} septembre 2010 au 31 octobre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le CCRI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du CCRI étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 5.2 Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif qui est chargé d'interpréter et d'appliquer la partie I (Relations du travail) du *Code canadien du travail*. Cette partie établit le cadre régissant les négociations collectives, l'acquisition et l'extinction des droits de négociation, les pratiques déloyales de travail et la protection de l'intérêt public en cas d'arrêts de travail ayant une incidence sur les services dits essentiels. Le CCRI est également responsable de certaines dispositions de la partie II (Santé et sécurité au travail).
- 5.3 L'organisation a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace de la loi qui régit les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Le CCRI a compétence à l'égard d'environ 800 000 employés travaillant dans des secteurs d'activité fédéraux, notamment dans les secteurs du transport interprovincial (aérien, routier ou maritime), de la télédiffusion, des banques, du débardage et de la manutention du grain. Il a aussi compétence à l'égard des employés du secteur privé au Nunavut, au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest.
- 5.4 Le Conseil se compose d'un président (qui assume les fonctions d'administrateur général), de cinq vice-présidents à temps plein et de deux vice-présidents à temps partiel, ainsi que de cinq membres à temps plein et de deux membres à temps partiel, tous nommés par décret. En date du 31 mars 2011, le CCRI comptait 90 fonctionnaires. Son administration centrale est située dans la région de la capitale nationale. L'organisation compte également quatre bureaux régionaux et deux bureaux satellites. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations de travail et d'équipes chargées des affaires.
- 5.5 Le CCRI a procédé à 17 nominations du 1^{er} septembre 2010 au 31 août 2011. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié les 17 nominations effectuées.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place, mais les mécanismes de contrôle comportaient des lacunes

- 5.6 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 5.7 Nous avons constaté que l'administratrice générale du CCRI avait signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP afin d'accepter la délégation des pouvoirs de dotation. L'administratrice générale avait établi un instrument de subdélégation afin de confier ces pouvoirs à certains gestionnaires. Cet instrument fixait les exigences auxquelles les employés devaient satisfaire pour se voir subdéléguer des pouvoirs. L'entente conclue avec la CFP et l'instrument de subdélégation étaient affichés sur le site intranet du CCRI et accessibles à tous les employés et membres de l'unité de négociation.
- 5.8 Pour se voir subdéléguer des pouvoirs, le gestionnaire concerné devait occuper un poste désigné et suivre une formation en gestion. Six heures de formation obligatoire portaient sur la gestion des ressources humaines (RH), dont un volet sur la dotation. L'employé devait également obtenir la note de passage à l'examen en ligne qui était ensuite administré. Une fois ces exigences satisfaites, la subdélégation de pouvoirs de dotation était accordée aux gestionnaires en vertu de la LEFP.
- 5.9 Nous avons constaté que les mécanismes de contrôle relatifs à la subdélégation des pouvoirs de dotation comportaient des lacunes. Le CCRI n'a pas été en mesure de nous donner une liste précise de gestionnaires subdélégués. De plus, nous avons constaté que le CCRI ne possédait pas de mécanisme pour s'assurer que les employés occupant un poste visé par la subdélégation des pouvoirs avaient suivi la formation obligatoire avant de signer des lettres d'offre. Par exemple, notre examen des nominations nous a révélé qu'un des 11 gestionnaires ayant signé une lettre d'offre n'avait pas suivi la formation obligatoire au moment de la signature. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices obligatoires et les critères en matière de nomination étaient en place

- 5.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.



- 5.11 Nous avons constaté que l'administratrice générale du CCRI avait mis en place les politiques obligatoires en matière de nomination, de même que des critères sur l'utilisation de processus non annoncés. Tous les employés pouvaient consulter ces politiques sur le site intranet de l'organisation.
- 5.12 Nous avons aussi constaté que la Politique du CCRI en matière de zone de sélection et la Politique du CCRI sur les processus de nomination non annoncés ne tenaient pas compte de la valeur directrice de représentativité. De plus, la Politique sur les processus de nomination non annoncés n'indiquait pas qu'il était obligatoire de démontrer en quoi le choix d'un processus non annoncé répondait aux critères de l'organisation. Lors de la présente vérification, le CCRI a revu ces politiques pour y apporter les correctifs nécessaires.

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation étaient en place, mais les résultats n'ont pas été signalés de façon exacte

- 5.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 5.14 Nous avons constaté que l'administratrice générale du CCRI avait élaboré un plan intégré des RH et des activités (PIRHA) visant la période 2007-2011. Pour l'exercice financier 2010-2011, le CCRI avait établi deux priorités en matière de dotation. Au moins une stratégie de dotation, comprenant des résultats mesurables, appuyait chaque priorité. Le CCRI avait communiqué son PIRHA et ses stratégies à tous ses employés. Cela était accessible sur le site intranet de l'organisation.
- 5.15 Nous avons constaté que, en 2010-2011, le CCRI avait procédé à une analyse des écarts entre les stratégies de dotation et les activités correspondantes. En ce qui a trait à sa première priorité en matière de dotation, soit assurer la stabilité de l'organisation, le CCRI avait adopté cinq stratégies. L'organisation a indiqué que toutes ces stratégies avaient été mises en œuvre comme prévu; en d'autres termes, il n'y avait aucun écart à signaler. Toutefois, lors de notre examen détaillé de l'analyse des écarts, nous avons relevé des écarts qui n'avaient pas été signalés. Dans cinq cas, des actions de dotation prévues, qui avaient été indiquées comme étant atteintes à partir d'actions de dotation réelles, n'avaient pas été complétées lorsque le rapport d'analyse d'écarts avait été fait. Puisque les écarts réels n'avaient pas été signalés, l'administratrice générale ne détenait pas les renseignements exacts nécessaires pour déterminer si les stratégies permettaient de respecter les priorités ou s'il fallait les modifier.
- 5.16 Quant à la seconde priorité en matière de dotation, soit accroître la représentation des Autochtones et des membres de groupes minoritaires visibles, la stratégie du CCRI consistait à améliorer la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi. Après avoir identifié un écart, le CCRI avait créé un plan d'action qui devait être mis en œuvre en septembre 2010. Or, ce plan d'action n'avait pas été mis en place pendant la période visée par la présente vérification.

- 5.17 Nous avons constaté que les priorités et stratégies en matière de dotation pour l'exercice financier 2010-2011 avaient été conservées en 2011-2012. Toutefois, la décision de conserver ces priorités et stratégies avait été prise 10 mois après le début de l'exercice financier 2011-2012. De plus, cette décision n'a pas été communiquée aux employés. Le retard dans l'établissement de ces stratégies et le manque de communication ont nui à la capacité du CCRI de respecter ses priorités en matière de dotation.
- 5.18 Généralement, les stratégies de dotation sont établies et surveillées de sorte que l'administrateur général puisse respecter les priorités de l'organisation. Cependant, le retard dans l'établissement et la communication des stratégies de même que les lacunes décelées dans les activités de surveillance du rendement ont empêché l'administratrice générale du CCRI de recevoir les renseignements exacts qui lui auraient permis de prendre des décisions éclairées. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient clairement définis

- 5.19 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 5.20 Nous avons constaté que l'administratrice générale du CCRI avait clairement défini les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles de ses gestionnaires subdélégués et du personnel des RH en ce qui a trait à l'exercice des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes. Nous avons noté que les rôles et responsabilités du personnel des RH consistaient à offrir des conseils, à interpréter les lois et les lignes directrices et à informer les gestionnaires des faits nouveaux pouvant se répercuter sur l'exercice de leurs pouvoirs délégués. Nous avons également constaté que les gestionnaires subdélégués pouvaient se prévaloir des services d'un conseiller en RH dont les connaissances avaient été validées par la CFP et que le personnel des RH prenait part à chaque processus de nomination.
- 5.21 Nous avons observé par ailleurs que l'obligation de veiller à ce que les nominations soient conformes aux exigences législatives et réglementaires et aux exigences des lignes directrices incombait aux gestionnaires subdélégués. Ces rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient décrits en détail dans l'instrument de subdélégation des pouvoirs qui était accessible et qui avait été communiqué à tous les employés. Cependant, nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués exerçaient rarement les pouvoirs de dotation qui leur avaient été conférés; bon nombre n'avaient exercé ces pouvoirs qu'une seule fois pendant la période visée par la vérification. Le CCRI a reconnu qu'il était difficile pour les gestionnaires subdélégués de maintenir leurs connaissances en dotation. L'organisation s'attendait en fait à ce que les gestionnaires subdélégués consultent le personnel des RH avant de prendre toute décision en matière de nomination. Ultérieurement dans le rapport, nous présentons les lacunes que nous avons trouvées qui pourraient être attribuables au fait que les gestionnaires subdélégués exercent leurs pouvoirs peu fréquemment et à l'orientation insuffisante offerte par le personnel des RH. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**



Surveillance

Certaines activités de surveillance avaient été menées

- 5.22 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 5.23 Nous avons constaté que l'administratrice générale du CCRI avait effectivement assuré la surveillance des cinq activités de dotation obligatoires, conformément aux lignes directrices de la CFP. Dans le cadre de ses activités de surveillance des organisations investies de pouvoirs délégués, la CFP requiert des organisations qu'elles surveillent ces activités obligatoires. Cette responsabilité s'ajoute à la surveillance active des activités de dotation exercée par les administrateurs généraux.
- 5.24 Le CCRI a indiqué que ses décisions de nomination et celles connexes faisaient l'objet d'une surveillance active assurée par le personnel des RH. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun compte rendu de ces activités ou de cette surveillance dans les dossiers de nomination examinés. De plus, nous avons constaté que le CCRI n'avait pas assuré une surveillance active de ses activités de dotation en cours afin d'en garantir l'exactitude et l'exhaustivité. Par conséquent, le CCRI n'avait pas pu modifier et améliorer ses pratiques en conséquence.
- 5.25 Nous avons constaté que certains documents n'avaient pas été versés dans les dossiers de nomination et que les outils d'évaluation employés comportaient des lacunes, ce qui a nui à ce que les activités de nomination soient conformes à la LEFP. Le CCRI utilisait une liste de contrôle pour s'assurer que les documents importants étaient versés aux dossiers de nomination. Nous avons constaté que cette liste de contrôle avait été utilisée pour tous les dossiers de nomination visés par la présente vérification. Toutefois, l'efficacité de ces listes de contrôle est remise en question, car nous avons constaté que, dans 65 % (11 sur 17) des nominations, certains documents importants à l'appui des points de décision n'avaient pas été versés dans les dossiers de nomination. Parce que des documents d'évaluation étaient manquants ou incomplets, l'organisation n'a pas été en mesure de démontrer que les nominations étaient fondées sur le mérite et qu'elles tenaient compte des valeurs directrices. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**



Observations sur la conformité

Le mérite n'a pas été démontré dans la plupart des nominations vérifiées

- 5.26 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 5.27 Dans le cadre des processus de nomination, les candidats sont évalués au moyen de divers outils d'évaluation, comme l'examen des curriculum vitæ en fonction des critères obligatoires, les entrevues structurées et les examens écrits. Nous avons constaté que le mérite n'avait pas été démontré dans 82 % (14 sur 17) des nominations. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées.
- 5.28 Dans la moitié des nominations où le mérite n'avait pas été démontré, nous avons constaté que les résultats d'évaluation n'étaient pas concluants en raison du manque d'exemples concrets dans les évaluations narratives ou parce que l'évaluation était incomplète. Dans une de ces nominations, nous avons observé que la documentation était insuffisante pour démontrer qu'une évaluation avait bel et bien été effectuée avant la nomination.
- 5.29 Quant au reste des nominations où le mérite n'avait pas été démontré, les outils d'évaluation étaient inadéquats. Nous avons constaté que ces outils d'évaluation n'étaient pas accompagnés d'explications sur leur mise en application, comme des barèmes de cotation ou des réponses attendues, ou n'avaient aucune note de passage identifiée pour chacun des critères de mérite. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Les bénéficiaires de priorité n'étaient pas toujours dûment pris en considération

- 5.30 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 5.31 Nous avons constaté que ce processus avait été suivi correctement dans 79 % (11 sur 14) des nominations où il fallait prendre en considération la candidature de bénéficiaires de priorité. Dans trois cas, le CCRI n'avait pas obtenu cette autorisation en matière de priorité avant de procéder à la nomination, contrairement aux exigences fixées. Dans un de ces cas, l'employé occupant un poste de durée déterminée avait été nommé à un poste pour une période indéterminée sans qu'un numéro d'autorisation en matière de priorité soit demandé. Dans les deux autres cas, aucune autorisation n'avait été demandée pour la nomination d'employés dans le cadre d'un programme de perfectionnement. Le CCRI a depuis pris les mesures nécessaires pour s'assurer de ne plus commettre ces erreurs.



Le respect des valeurs directrices n'a pas été démontré dans la documentation relative aux processus non annoncés

- 5.32 Les nominations découlant de processus non annoncés sont des nominations effectuées sans informer les personnes se trouvant dans la zone de sélection de la possibilité de nomination et sans leur permettre d'y postuler. Selon les Lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination et les Politiques du CCRI sur les processus de nomination non annoncés, une justification écrite doit démontrer que le processus de nomination non annoncé tient compte des valeurs directrices. Toutefois, nous avons constaté qu'aucune des quatre nominations découlant de processus non annoncés, qui ont été effectuées par le CCRI pendant la période visée par la présente vérification, n'avait la justification requise. Cette omission peut faire en sorte que les valeurs directrices ne soient pas prises en considération de façon appropriée au moment de choisir un processus de nomination.

Le choix de la bonne personne n'était pas toujours documenté

- 5.33 Selon les Lignes directrices de la CFP en matière de sélection et de nomination, il faut documenter les raisons justifiant la décision de nomination. Lorsque le gestionnaire subdélégué a la marge de manœuvre voulue pour choisir une personne parmi les candidats qualifiés, il doit documenter les raisons justifiant son choix, que l'on appelle souvent le choix de la « bonne personne ». Nous avons constaté que cette documentation était manquante dans cinq des huit nominations où elle aurait dû être fournie.

Les exigences des politiques organisationnelles n'avaient pas été satisfaites

- 5.34 Selon la Politique du CCRI en matière de zone de sélection, les gestionnaires subdélégués doivent documenter les raisons pour lesquelles ils ont choisi d'appliquer une zone de sélection particulière à chaque processus de nomination. Il s'agissait d'une exigence fixée par l'administratrice générale de l'organisation. Toutefois, nous avons constaté que cette exigence n'avait pas été satisfaite dans 12 des 13 nominations découlant de processus annoncés que nous avons examinées. Pour donner suite à la présente constatation découlant de notre vérification, le CCRI a retiré cette exigence de sa politique.

Recommandations

1. L'administratrice générale du Conseil canadien des relations industrielles devrait établir un mécanisme de contrôle. Ce mécanisme lui permettrait de s'assurer que les gestionnaires subdélégués suivent la formation obligatoire et réussissent l'examen en ligne avant d'exercer les pouvoirs qui leur sont subdélégués.
2. L'administratrice générale du Conseil canadien des relations industrielles devrait établir des stratégies de dotation et les communiquer en temps opportun. Elle devrait également fournir un compte rendu exact de tout écart entre les activités prévues et celles réelles pour y apporter les correctifs nécessaires, le cas échéant.



3. L'administratrice générale du Conseil canadien des relations industrielles devrait établir un processus visant à garantir que les outils d'évaluation et la documentation démontrent que les nominations respectent le mérite et les valeurs directrices.
4. L'administratrice générale du Conseil canadien des relations industrielles devrait établir un cadre de surveillance qui garantira que l'information sur les activités de nomination est exacte, fiable, complète et obtenue en temps opportun, et que des mesures correctives sont prises, au besoin.

Conclusion

- 5.35 Le premier objectif de la vérification était de déterminer si le CCRI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que le CCRI avait établi les éléments devant figurer dans un cadre approprié, même si presque tous les éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière. Compte tenu du nombre de problèmes observés dans les nominations examinées, des améliorations s'imposent dans l'application du cadre. Bien que le personnel des RH ait pris part à tous les aspects des décisions de nomination pour atténuer les problèmes découlant d'un exercice peu fréquent des pouvoirs subdélégués, aucun document ne prouvait que de telles activités de surveillance aient été menées. Le CCRI n'a pas surveillé activement ses nominations et décisions connexes.
- 5.36 Le deuxième objectif de la vérification visait à déterminer si les nominations et les processus de nomination du CCRI étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons conclu que la plupart des nominations et processus connexes du CCRI n'étaient pas conformes à la LEFP, au REFP, au Cadre de nomination de la CFP et aux lignes directrices connexes de l'organisation. Dans 18 % (3 sur 17) des nominations vérifiées, nous avons constaté que la nomination de la personne au poste respectait le mérite. Toutefois, le mérite n'a pas pu être démontré dans 82 % (14 sur 17) des nominations vérifiées, en raison des lacunes décelées dans le processus d'évaluation, principalement attribuables aux outils d'évaluation.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le CCRI pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. La CFP conclura une entente avec le CCRI en vue de lui fournir conseils et soutien afin de régler les enjeux soulevés par la vérification. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administratrice générale du CCRI pour l'instant.

Réponse globale du Conseil canadien des relations industrielles

Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) accepte les conclusions et recommandations de la Commission de la fonction publique et s'engage à traiter les problèmes soulevés de façon complète et rapide. Le CCRI entend continuer à gérer ses processus de dotation conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), aux valeurs fondamentales de la LEFP de mérite et d'impartialité politique et à ses valeurs directrices de justice, transparence, accessibilité et représentativité. Le CCRI s'assurera d'avoir en place des mécanismes de contrôle et de compte rendu appropriés et veillera à ce que les processus et dossiers de dotation soient conformes à ces valeurs et principes importants. Le CCRI a élaboré un plan d'action pour adresser ses faiblesses et a déjà mis en place certaines mesures pour améliorer son rendement.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	3 (18 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	14 (82 %)
Total des nominations vérifiées		17 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	1	7	6	0

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique



6

Vérification du Bureau de la sécurité des transports du Canada



6 Vérification du Bureau de la sécurité des transports du Canada

- 6.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) pour la période s'étalant du 31 août 2010 au 1^{er} septembre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le BST avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du BST étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 6.2 Le BST est un organisme indépendant dont l'objectif consiste à promouvoir la sécurité des transports. Il s'acquitte de son mandat en procédant à des enquêtes indépendantes sur les événements de transport choisis. Dans ses enquêtes, le BST tente de dégager les causes et les facteurs contributifs des événements ainsi que les lacunes sous-jacentes en matière de sécurité. Le BST formule ensuite des recommandations visant à améliorer la sécurité et à réduire ou à éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement.
- 6.3 La compétence du BST s'étend à tous les événements qui surviennent dans les réseaux de transport aérien, maritime et ferroviaire et de transport par pipeline relevant de la compétence fédérale. Ces événements doivent toutefois s'être produits au Canada ou dans son espace aérien. Le BST peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes menées à l'étranger sur des accidents de transport mettant en cause des aéronefs, des navires ou du matériel ferroviaire roulant immatriculés ou construits au Canada, ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le BST s'acquitte de certaines obligations du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale et de l'Organisation maritime internationale.
- 6.4 Le BST peut compter jusqu'à cinq membres, dont un président (qui en est aussi l'administrateur général). Selon le plan d'activités du BST, l'organisation comptait 222 employés au 31 mars 2011. Parmi eux, 214 personnes (96,4 %) étaient employées pour une période indéterminée. Le BST exerce ses activités dans ses bureaux répartis dans sept provinces. Son administration centrale se trouve à Gatineau, au Québec.
- 6.5 Durant la période couverte par notre vérification, l'organisation a effectué 33 nominations. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 24 nominations. En supposant que le taux de déviation soit de 20 % ou moins, cet échantillon de 24 nominations fournit une estimation de la population précise à plus ou moins 10 % et un niveau de confiance de 90 %. Cet échantillon est suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un processus de subdélégation était en place

- 6.6 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 6.7 Nous avons constaté que l'administratrice générale du BST avait signé une entente avec la CFP par laquelle elle acceptait la délégation des pouvoirs de dotation. L'administratrice générale avait, par la suite, établi un instrument de subdélégation visant à subdéléguer ces pouvoirs à certains employés qui les exerceraient en son nom. Cet instrument fixait les exigences auxquelles les employés devaient satisfaire pour se voir subdéléguer ces pouvoirs, y compris celle de suivre une formation obligatoire. L'entente signée avec la CFP et l'instrument de subdélégation étaient affichés sur le site intranet du BST et accessibles à tous les employés et aux membres de l'unité de négociation.
- 6.8 L'instrument de subdélégation du BST, ou Cadre de subdélégation en dotation, était conforme aux exigences de la CFP. Ce cadre comportait quatre éléments : des lignes directrices sur la subdélégation des pouvoirs de dotation, le tableau de subdélégation des pouvoirs de dotation, le schéma du processus de subdélégation de ces pouvoirs et la directive sur la surveillance de la subdélégation de tels pouvoirs. Ce sont les gestionnaires subdélégués et, à la fin, l'administratrice générale qui étaient responsables des nominations effectuées par le BST.
- 6.9 Le BST avait mis en place une formation obligatoire visant à transmettre aux représentants subdélégués les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités relatives aux nominations. Le BST avait aussi mis à la disposition des représentants subdélégués divers outils de formation et mécanismes de communication sur son site intranet pour les renseigner sur les lignes directrices en matière de dotation et la prise de décisions relatives aux nominations.

Lignes directrices en matière de nomination

Des lignes directrices en matière de nomination étaient en place

- 6.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.



- 6.11 Nous avons constaté que l'administratrice générale du BST avait mis en place des lignes directrices obligatoires en matière de nomination et des critères sur l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Nous avons toutefois noté que ses lignes directrices en matière de zone de sélection et celles sur les processus de nomination non annoncés ne faisaient aucune mention de la représentativité, qui est une valeur directrice. Durant la présente vérification, les lignes directrices obligatoires ont été corrigées de manière à y intégrer cette valeur.
- 6.12 Nous avons remarqué que les intervenants avaient été consultés lors de l'élaboration et la révision des trois lignes directrices obligatoires. Par intervenants, nous faisons allusion, entre autres, aux représentants subdélégués, aux conseillers en ressources humaines (RH), aux agents négociateurs et aux membres du Comité exécutif. Au cours de la période visée par la vérification, le BST a communiqué ses lignes directrices organisationnelles à tous les représentants subdélégués, aux autres employés et aux agents négociateurs. Elles leur étaient accessibles sur le site intranet de l'organisation.

Planification de la dotation

Des stratégies étaient en place et faisaient l'objet d'une surveillance active

- 6.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 6.14 Nous avons observé que l'administratrice générale du BST disposait de deux plans d'activités touchant la période visée par la vérification. Ces plans donnaient un aperçu des stratégies à adopter pour réaliser ses priorités en matière de dotation, dont le transfert du savoir, le renforcement de la capacité et l'examen du programme de formation. Les plans d'activités approuvés par le BST étaient affichés sur le site intranet de l'organisation. Nous avons aussi constaté que tous les membres du personnel avaient reçu un courriel les invitant à prendre connaissance du plan et des projets à venir, des activités et des possibilités de dotation.
- 6.15 L'administratrice générale du BST a fait le suivi des résultats atteints par ses stratégies de dotation au moyen de rapports semestriels sur les mesures de dotation prises et les lacunes décelées. Une analyse des écarts entre les activités de dotation prévues et celles réelles a été effectuée et un rapport à ce sujet a été transmis au Comité exécutif. Des modifications ont été apportées au plan de dotation tout au long de l'année, selon les besoins, et sur une base annuelle, dans le cadre du cycle de planification des activités.



Capacité d'assumer les responsabilités

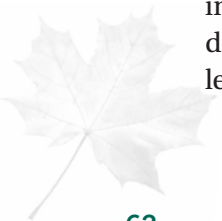
Les rôles étaient clairement définis

- 6.16 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 6.17 L'administratrice générale du BST avait clairement défini les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles de ses représentants subdélégués, du chef des RH et des conseillers en RH en ce qui concerne les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes. Ils étaient décrits en détail dans l'instrument de subdélégation qui avait été communiqué et rendu accessible à tous les employés.

Surveillance

La surveillance obligatoire était exercée, toutefois la qualité de la documentation aux dossiers était faible

- 6.18 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 6.19 Pendant la période visée par la vérification, nous avons constaté que l'administratrice générale du BST avait mis en place un mécanisme de production de rapports de surveillance et d'examen afin de satisfaire aux exigences de la CFP. Les résultats de dotation cumulatifs de l'exercice avaient été présentés au Comité exécutif à la fin du premier semestre.
- 6.20 L'administratrice générale du BST avait confié aux conseillers en RH la responsabilité d'assurer en permanence la surveillance et la tenue à jour des dossiers de dotation. En 2010, le BST avait effectué son propre exercice de surveillance des dossiers de nomination de 2008 et 2009. Le BST n'avait présenté ses constatations et son plan d'action au Comité exécutif qu'en 2011. L'exercice de surveillance avait révélé la présence d'une documentation inadéquate, ce qui constituait une de ses principales sources de préoccupation. Un plan d'action avait donc été élaboré. Nous avons observé que la plupart des mesures de suivi précisées dans ce plan avaient été considérées comme terminées, y compris la mise en place d'une liste de contrôle relative à l'examen des dossiers.
- 6.21 Au cours de notre vérification des dossiers de nomination, nous avons noté que la nouvelle liste de contrôle était utilisée, comme le prévoyait le plan d'action. Cependant, certains renseignements importants ne figuraient toujours pas dans la plupart des dossiers de nomination, même si la liste de contrôle dûment remplie dans les dossiers indiquait le contraire. Nous avons constaté que des lettres d'offre, des curriculum vitæ de postulants, des résultats d'évaluation de langue seconde,



des rapports de comité d'évaluation, des attestations d'études, entre autres, ne figuraient pas aux dossiers. La plupart des documents manquants ont finalement été trouvés, à la demande des vérificateurs. Cependant, le recours à la liste de contrôle à titre de mécanisme de surveillance n'a pas apporté les résultats escomptés dans le plan d'action.

- 6.22 Nous avons également observé que l'administratrice générale du BST ne disposait d'aucun mécanisme de contrôle de la qualité des documents versés aux dossiers. Nous avons relevé des erreurs dans 67 % (16 sur 24) des nominations examinées. En voici quelques-unes :
- L'énoncé des critères de mérite n'était pas identique dans les deux langues officielles ou était différent dans les annonces et les notifications affichées;
 - La nomination avait été effectuée à partir d'un bassin, alors que rien n'indiquait dans l'annonce d'origine qu'un tel bassin serait créé;
 - La justification de la décision de nomination (choix de la bonne personne) n'était pas conforme au Cadre de nomination de la CFP ou aucun document à cet égard ne figurait au dossier.
- 6.23 Une surveillance active a été exercée par le BST; cependant, les mesures prises pour corriger les lacunes décelées n'ont pas permis de faire en sorte que les documents clés soient versés dans les dossiers de nomination. En raison de l'absence de tels documents ou de leur caractère incomplet, le respect des valeurs directrices énoncées dans la LEFP n'a pas été démontré dans certains processus. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

La faiblesse des outils d'évaluation était la principale raison pour laquelle le mérite n'a pas été démontré ou respecté

- 6.24 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 6.25 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 67 % (16 sur 24) des nominations faisant partie de notre échantillon. Il n'avait cependant pas été démontré dans 25 % (6 sur 24) des cas; cette situation est principalement attribuable aux lacunes dans les outils d'évaluation et à l'inexactitude de la documentation servant à démontrer que le mérite a été respecté. Il nous a été impossible de conclure que le mérite avait été démontré dans ces nominations, en raison de l'absence d'un lien clair entre l'évaluation effectuée et chacune des qualifications ou en raison de l'absence d'éléments prouvant que chaque qualification avait fait l'objet d'une évaluation.
- 6.26 Nous avons aussi remarqué que, dans 8 % (2 sur 24) des nominations vérifiées, le mérite n'avait pas été respecté. Cette situation est attribuable au fait que la personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs des qualifications essentielles pour le travail à accomplir. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.

La mauvaise qualité des outils d'évaluation nuisait également aux valeurs directrices

- 6.27 Nous avons décelé des lacunes dans la démonstration du respect des valeurs directrices dans 25 % (6 sur 24) des autres nominations vérifiées. Nous avons noté, dans certains cas, que la présélection des postulants n'avait pas été effectuée de façon uniforme ou que les outils de notation n'avaient pas été appliqués de la même manière tout au long du processus de présélection. Dans un cas, il nous a été impossible de déterminer si les outils d'évaluation avaient été appliqués uniformément à tous les postulants, en raison de l'absence du rapport du comité d'évaluation.
- 6.28 Les lacunes relevées dans l'élaboration et l'utilisation des outils d'évaluation ont fait en sorte que le mérite n'a pas été respecté ou démontré dans le tiers des nominations effectuées au BST. L'administratrice générale avait confié aux représentants subdélégués la responsabilité relative à l'élaboration et à la sélection des outils d'évaluation, et aux conseillers en RH, celle de les appuyer. Les lacunes décelées dans les outils d'évaluation sont probablement attribuables au fait que les représentants subdélégués exercent rarement leurs pouvoirs et qu'ils ne demandent pas conseil aux responsables des RH lors de l'élaboration et l'emploi de tels outils. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Les demandes en matière de priorité comportaient des erreurs dans 50 % des nominations

- 6.29 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination. Selon le schéma du processus de subdélégation des pouvoirs de dotation du BST, un des rôles des conseillers en RH consiste à préparer les demandes d'autorisation en matière de priorité.
- 6.30 Nous avons remarqué que, dans 38 % (9 sur 24) des nominations examinées, un ou plusieurs critères tels que les qualifications essentielles, la durée des fonctions, le numéro du poste, le groupe et le niveau, le profil linguistique ou les conditions d'emploi mentionnés dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. Dans 13 % (3 sur 24) des cas, l'autorisation en matière de priorité n'avait pas été demandée à la CFP.
- 6.31 Au total, 50 % (12 sur 24) des nominations examinées comportaient des erreurs dans la demande d'autorisation en matière de priorité ou n'avaient pas fait l'objet d'une telle demande. Il se peut donc que la candidature des bénéficiaires de priorité n'ait pas été dûment prise en considération pour doter un poste vacant dans ces cas. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**



Recommandations

1. L'administratrice générale du Bureau de la sécurité des transports du Canada devrait apporter des améliorations à son mécanisme de surveillance des nominations. Cette mesure lui permettrait de s'assurer que la documentation est complète, exacte et conforme à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, au Cadre de nomination de la CFP et aux autres autorisations en vigueur. Les constatations découlant de cet exercice de surveillance devraient être communiquées à la haute direction pour que les mesures correctives appropriées soient prises en temps opportun.
2. L'administratrice générale du Bureau de la sécurité des transports du Canada devrait s'assurer que ses gestionnaires subdélégués ont les connaissances et l'appui des responsables des ressources humaines pour élaborer des outils d'évaluation visant à démontrer le respect du mérite. Elle devrait également veiller à ce que les gestionnaires tiennent compte des valeurs directrices lors de la prise de décisions de nomination.
3. L'administratrice générale du Bureau de la sécurité des transports du Canada devrait s'assurer que les conseillers en ressources humaines remplissent une demande d'autorisation en matière de priorité pour chaque mesure de dotation et que celle-ci renferme des renseignements exacts et complets.

Conclusion

- 6.32 Le premier objectif de la vérification consistait à déterminer si le BST avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que l'administratrice générale du BST avait mis en place des lignes directrices et des stratégies de dotation appropriées. Ces stratégies avaient fait l'objet d'une surveillance et de modifications, au besoin. Nous avons toutefois décelé des lacunes dans les pratiques de surveillance que le BST avait appliquées aux nominations pour s'assurer que la documentation adéquate avait été versée au dossier, que les outils d'évaluation permettaient de démontrer le respect du mérite et que les demandes d'autorisation en matière de priorité avaient été présentées de façon appropriée.
- 6.33 Le second objectif consistait à déterminer si les nominations et les processus de nomination du BST étaient conformes prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices connexes en matière de nomination. Nous avons observé que la plupart des nominations et processus de nomination étaient conformes à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP. Même si le mérite a été respecté dans la majorité des nominations examinées, il n'a pas été respecté ou démontré dans certaines d'entre elles. Nous avons décelé, dans la majorité des nominations examinées, des lacunes dans la démonstration du respect des valeurs directrices. Nous avons relevé des erreurs administratives ainsi que des lacunes dans les outils d'évaluation et dans la prise en considération de la candidature des bénéficiaires de priorité. Ces erreurs et lacunes ont eu des répercussions sur la démonstration des valeurs directrices.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le BST pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du BST.

Réponse globale du Bureau de la sécurité des transports du Canada

Le BST est d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport et a développé un plan d'action lequel aborde les recommandations présentées dans ce rapport. Certaines mesures ont déjà été mises en œuvre et les autres seront mises en œuvre d'ici septembre 2012.

Le BST a déjà apporté des améliorations à son mécanisme de surveillance afin d'améliorer la qualité de la documentation contenue dans les dossiers de dotation. Les problèmes soulevés dans le cadre du processus de surveillance seront portés à l'attention de la haute direction et des mesures correctives seront prises en temps opportun.

De la formation ainsi que des formulaires ont été révisés et conçus à l'attention des gestionnaires subdélégués afin de s'assurer que le mérite et que les valeurs directrices soient plus clairement démontrés dans les décisions de nomination.

Le BST avait, avant le début de la vérification, identifié des défis de nature administrative concernant les autorisations en matière de priorité. Depuis, des mesures correctives ont été prises et un niveau supplémentaire de revue a été mis en place afin d'assurer l'intégrité et l'efficacité du processus d'autorisation en matière de priorité.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	16 (67 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	2 (8 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	6 (25 %)
Total des nominations vérifiées		24 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	5	1	0

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique



7

Vérification du Commissariat à l'information du Canada



7 Vérification du Commissariat à l'information du Canada

- 7.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Commissariat à l'information du Canada (CIC) pour la période s'étendant du 1^{er} janvier 2010 au 31 août 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le CIC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du CIC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 7.2 Le CIC a été fondé en 1983 en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Il a pour mission de défendre et de protéger le droit d'accès du public à l'information provenant du secteur public. Pour ce faire, il mène des enquêtes efficaces, équitables et confidentielles, donne des conseils éclairés au Parlement et fait la promotion de la transparence pour assurer la responsabilisation du gouvernement et la participation des citoyens à la démocratie.
- 7.3 Le CIC est entièrement situé dans la région de la capitale nationale et, au 31 mars 2011, il comptait 100 employés. Au cours de la période visée par la vérification, l'organisation a procédé à 29 nominations découlant de processus annoncés.
- 7.4 Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 20 nominations découlant de processus annoncés. Cet échantillon fournit, 90 % du temps, une estimation de la population précise à plus ou moins 10 %, compte tenu d'un taux de déviation de 20 % ou moins. Il s'agit donc d'un échantillon suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.

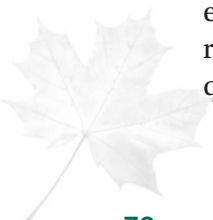


Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un processus de subdélégation était en place, mais les mécanismes de contrôle étaient peu rigoureux

- 7.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 7.6 Au cours de la période visée par la vérification, l'administrateur général du CIC avait officiellement accepté de se voir déléguer les pouvoirs de nomination de la CFP. En signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), il avait en effet été investi des pleins pouvoirs délégués.
- 7.7 L'administrateur général du CIC avait mis en place un instrument visant à subdéléguer des pouvoirs de nomination à 10 gestionnaires occupant un poste du niveau de directeur ou de niveau supérieur. Pour se voir subdéléguer des pouvoirs, le gestionnaire devait d'abord suivre la formation obligatoire pour s'assurer de connaître le Cadre de nomination lorsque viendra le moment de gérer les processus de nomination. Il devait également obtenir une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation signée par l'administrateur général et accepter, par écrit, les conditions liées à la subdélégation.
- 7.8 Nous avons constaté que la liste des gestionnaires subdélégués que le personnel des ressources humaines (RH) avait utilisée, au cours de la période visée par la vérification, n'était pas exacte. Nous avons aussi constaté qu'un gestionnaire subdélégué avait reçu une lettre de subdélégation sans avoir suivi la formation requise et qu'il avait ensuite autorisé 25 % (5 sur 20) des nominations de notre échantillon. Pour que le processus de subdélégation du CIC se déroule de façon efficace, la formation doit être suivie et la liste des gestionnaires subdélégués utilisée par le personnel des RH doit être tenue à jour.
- 7.9 Nous avons constaté que, au sein du CIC, il était pratique courante de voir les gestionnaires subdélégués signer des lettres d'offre à l'intention de candidats ayant été nommés à des postes sans qu'un gestionnaire subdélégué ait pris part aux points de décision clés du processus. Les employés ayant assuré la gestion des processus n'avaient pas suivi la formation obligatoire. Selon l'administrateur général, cette formation leur permettrait d'être en mesure de gérer adéquatement les processus de dotation. Par conséquent, les gestionnaires subdélégués n'assumaient pas la responsabilité des nominations et ne prenaient pas les décisions de gestion qu'ils auraient peut-être dû prendre. Selon les Lignes directrices de la CFP en matière de sélection et de nomination, les gestionnaires subdélégués doivent s'assurer que la personne à nommer répond aux critères de mérite établis, qu'elle se trouve dans la zone de sélection appliquée et qu'elle a postulé dans les délais prescrits pour la réception des demandes d'emploi. Ils doivent



aussi veiller à ce que les raisons justifiant les décisions de nomination aient été documentées et qu'elles démontrent le respect des valeurs directrices. Notre vérification a révélé que seule 1 sur 20 nominations vérifiées respectait toutes les valeurs de nomination. Les représentants du CIC nous ont informés que, pour corriger la situation, l'organisation exige maintenant que chaque membre d'un comité de sélection, qu'il soit ou non un gestionnaire subdélégué, suive la formation obligatoire. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place, mais l'orientation offerte dans le cadre des nominations découlant de processus non annoncés était inadéquate

- 7.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 7.11 Nous avons constaté que le CIC avait mis en place des lignes directrices en matière de nomination conformes à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP, sauf dans le cas de ses lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés. Des intervenants avaient été consultés lors de leur élaboration. Ces lignes directrices avaient aussi été communiquées et rendues accessibles à tous les gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 7.12 Cependant, aucune des lignes directrices n'avait été officiellement approuvée par l'administrateur général, ce qui va à l'encontre des pratiques du CIC. Une approbation officielle aurait appuyé l'administrateur général dans la validation de leur conformité avec les exigences de l'IDRN visant à établir un cadre de gestion fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation fourni par la CFP.
- 7.13 Nous avons constaté que les lignes directrices du CIC sur les processus non annoncés ne donnaient pas de directives claires aux gestionnaires subdélégués sur la justification relative au choix d'un processus non annoncé. Ces lignes directrices ne leur offraient aucune orientation sur la démonstration du respect des valeurs de nomination et n'exigeaient aucune justification écrite relative aux nominations subséquentes à une reclassification. En raison de ces lacunes décelées dans les lignes directrices du CIC, les procédures en place au CIC pour les nominations découlant de processus non annoncés donnaient lieu à des nominations non conformes de façon systémique. Par conséquent, seules les nominations découlant de processus annoncés ont fait l'objet d'un examen approfondi durant la présente vérification pour déterminer si elles étaient conformes au Cadre de nomination. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Planification de la dotation

Les stratégies de dotation étaient suivies

- 7.14 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 7.15 Nous avons constaté que le CIC avait adopté des stratégies de dotation qui correspondaient à ses priorités organisationnelles en matière de dotation. Elles étaient communiquées, faisaient l'objet d'un suivi et étaient modifiées, au besoin.

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles étaient définis, mais le soutien de la part des spécialistes des ressources humaines n'était pas toujours efficace

- 7.16 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 7.17 Nous avons constaté que, selon le tableau des pouvoirs établis par l'administrateur général du CIC, tous les gestionnaires subdélégués doivent consulter le personnel des RH lors de la prise de chaque décision relative à la dotation. De plus, en acceptant les pouvoirs qui leur avaient été subdélégués, les gestionnaires subdélégués étaient imputables de leurs décisions de dotation.
- 7.18 Toutefois, malgré cette obligation de collaboration des spécialistes des RH avec les gestionnaires subdélégués dans le cadre du processus de nomination, nous avons constaté que le soutien apporté par les spécialistes des RH n'était pas toujours efficace. En effet, nos résultats au chapitre de la conformité révèlent la présence de problèmes dans la plupart des nominations vérifiées. Ainsi, dans 30 % (6 sur 20) des nominations de notre échantillon, nous avons relevé des éléments de preuve démontrant que les spécialistes des RH avaient offert des conseils non conformes au Cadre de nomination. Par exemple, dans un processus de nomination donné, la CFP avait présenté la candidature des bénéficiaires de priorité, mais le spécialiste des RH n'avait pas conseillé au gestionnaire subdélégué d'évaluer leur candidature avant celle des autres candidats. Ces candidats n'avaient donc pas pu se prévaloir du droit de priorité que leur accorde la LEFP. Dans le cas d'un autre processus de nomination, certaines qualifications avaient été ajoutées à l'énoncé des critères de mérite après l'affichage de l'annonce d'emploi. Cependant, les candidats qui avaient déjà postulé n'avaient pas été invités à le faire de nouveau. Ces candidats n'avaient donc pas eu l'occasion de démontrer qu'ils possédaient les nouvelles qualifications. Voilà deux aspects sur lesquels la participation efficace d'un spécialiste des RH peut avoir des répercussions positives importantes. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Surveillance

La surveillance n'a pas été exercée

- 7.19 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 7.20 Nous avons constaté que, durant la période visée par la vérification, le CIC n'avait pas exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP. Il n'avait pas non plus son propre cadre de gestion en place. Un tel cadre lui aurait permis de surveiller de façon active la conformité des décisions de nomination et décisions connexes avec la LEFP, le REFP, le Cadre de nomination de la CFP et celui de l'organisation.
- 7.21 Nous avons constaté que le CIC disposait d'une liste de contrôle relative aux dossiers de dotation. En règle générale, cette liste satisfaisait aux exigences de la CFP pour ce qui est de documenter entièrement les nominations afin d'appuyer les points de décision clés. Cependant, cette liste n'exigeait pas l'obtention d'une attestation d'études, sauf dans le cas du recours au mécanisme d'intégration des étudiants. Par conséquent, le CIC risquait de ne pas être en mesure de démontrer le respect du mérite. L'attestation d'études qui n'avait pas été documentée au moment de la nomination avait toutefois été fournie à la demande de l'équipe de vérification, sauf dans le cas d'une nomination découlant d'un processus externe annoncé, car le CIC n'avait pas pu la trouver.
- 7.22 Le CIC n'avait pas été en mesure de fournir certains documents importants dans 40 % (8 sur 20) des nominations vérifiées. Ces documents servent à appuyer les points de décision clés et les activités, tout en démontrant que les valeurs fondamentales et directrices requises dans le processus de nomination sont respectées. Parmi les documents manquants aux dossiers de nomination du CIC figuraient : les déclarations signées par les membres des comités de sélection, confirmant que ces personnes n'étaient pas en situation de conflit d'intérêts et qu'elles étaient en mesure d'exercer leurs fonctions de manière juste et équitable; les demandes d'autorisation en matière de priorité; la raison justifiant le choix de la personne nommée (le choix de la bonne personne). **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**
- 7.23 Le CIC avait conservé des renseignements dans son système de nomination et ses dossiers de nomination individuels; cependant, nous avons constaté que ces renseignements n'étaient pas toujours complets ou fiables.
- 7.24 Nous avons constaté que la durée des nominations intérimaires saisie dans le système d'information sur les RH du CIC n'était pas calculée de façon appropriée. Par conséquent, l'organisation ne disposait pas de suffisamment d'information et ne détenait pas les renseignements exacts nécessaires pour surveiller adéquatement les nominations intérimaires pour une période de plus de quatre mois. Elle n'a donc pas été en mesure de déterminer si ces nominations devaient être fondées sur le mérite ou si elles devaient être accompagnées de justifications relatives aux périodes intérimaires visées par les nominations découlant de processus non annoncés. Les représentants du CIC nous ont informés que ces erreurs de calcul avaient été corrigées.

Observations sur la conformité

Le mérite a été respecté dans plus de la moitié des nominations vérifiées

- 7.25 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 7.26 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 55 % (11 sur 20) des nominations vérifiées. Le mérite n'a pas pu être démontré dans le cas des neuf autres nominations, car les outils d'évaluation étaient inadéquats (les éléments figurant dans l'énoncé des critères de mérite n'avaient pas tous été évalués ou les évaluations n'avaient pas été documentées). Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Les valeurs directrices n'ont pas été adéquatement prises en considération

- 7.27 Le processus de sélection et de nomination d'un candidat doit aussi respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Les dossiers de nomination doivent démontrer que ces valeurs ont été respectées tout au long du processus de nomination.
- 7.28 Les gestionnaires du CIC n'ont pas été en mesure de fournir la raison pour laquelle certaines personnes avaient été sélectionnées à partir d'un bassin de candidats aux fins de nomination. Par exemple, nous avons constaté que : les qualifications utilisées pour les nominations n'avaient pas toutes été évaluées adéquatement dans 40 % (8 sur 20) des nominations vérifiées; l'évaluation n'était pas uniforme dans 15 % (3 sur 20) des processus de nomination vérifiés; la justification relative à la décision de nomination (le choix de la bonne personne) était manquante dans 10 % (2 sur 20) des nominations vérifiées; la déclaration signée par les membres du comité de sélection, attestant que ces personnes n'avaient aucun lien avec les candidats, ne figurait pas au dossier dans 30 % (6 sur 20) des cas.
- 7.29 Ces constatations révèlent que les valeurs directrices que sont la transparence, la justice et l'accessibilité n'ont pas été prises en considération dans les processus de nomination du CIC. Nous avons aussi constaté que, parmi les 11 nominations où le mérite avait été respecté, seule 1 nomination respectait toutes les valeurs directrices. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**



Les demandes d'autorisation en matière de priorité ne concordaient pas toujours avec les exigences des postes

- 7.30 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 7.31 Nous avons constaté que le numéro d'autorisation en matière de priorité n'avait pas été obtenu au plus tard à la date d'émission de la lettre d'offre dans 2 sur 19 nominations qui l'exigeaient. Nous avons aussi constaté que, dans 3 sur 19 de ces nominations, la durée des fonctions, le profil linguistique ou les conditions d'emploi figurant dans les demandes d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. L'administrateur général du Commissariat à l'information du Canada devrait s'assurer que les gestionnaires subdélégués jouent un rôle actif dans les processus de nomination et qu'une documentation suffisante appuie les points de décision clés et les activités. Ces mesures permettraient de démontrer que les valeurs fondamentales et directrices ont été respectées, tant dans les processus annoncés que dans ceux non annoncés.
2. L'administrateur général du Commissariat à l'information du Canada devrait établir et mettre en place un cadre de surveillance efficace des activités de dotation. Ce cadre lui permettrait d'obtenir en temps opportun des renseignements exacts, fiables et complets sur les nominations. Il devrait aussi s'assurer que tous les gestionnaires subdélégués et tout le personnel des ressources humaines comprennent bien les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles connexes, de sorte que la direction puisse prendre les mesures appropriées, au besoin.
3. L'administrateur général du Commissariat à l'information du Canada devrait veiller à la mise en place d'un mécanisme de contrôle efficace du processus de délégation, de lignes directrices approuvées et conformes en matière de dotation, d'un service de soutien fort assuré par le personnel des ressources humaines, ainsi que d'un document d'orientation clair et d'outils de dotation efficaces, y compris la mise en place d'une procédure conforme aux exigences pour les nominations découlant de processus non annoncés.
4. L'administrateur général du Commissariat à l'information du Canada devrait s'assurer que les spécialistes des ressources humaines remplissent des demandes d'autorisation en matière de priorité, s'il y a lieu, et que ces demandes contiennent des renseignements exacts et complets.



Conclusion

- 7.32 La vérification avait pour premier objectif de déterminer si le CIC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Même si le CIC avait mis en place certains éléments d'un tel cadre, des lacunes ont été décelées, en particulier dans certains aspects clés de la subdélégation des pouvoirs ainsi que dans les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles du personnel des RH sur le plan de la surveillance et de l'apport d'un soutien adéquat aux gestionnaires subdélégués. De plus, nous avons constaté que le CIC ne disposait d'aucun mécanisme de contrôle efficace permettant de surveiller la conformité des nominations et l'intégrité de l'information sur la dotation. L'ensemble de ces constatations révèle que les valeurs directrices n'ont pas été prises en considération dans les processus de nomination du CIC.
- 7.33 La vérification avait pour second objectif de déterminer si les nominations et les processus de nomination du CIC étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP, ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que seul un dossier satisfaisait entièrement à cette exigence parmi les 20 nominations découlant de processus annoncés que nous avons examinées au cours de la présente vérification. De plus, les procédures en place au CIC pour les nominations découlant de processus non annoncés donnaient lieu à des nominations non conformes de façon systémique.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le CIC pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du CIC.

Réponse globale du Commissariat à l'information du Canada

Le CIC accepte les constatations et les recommandations émises par la CFP. En ma qualité de chef de l'institution, je m'engage fermement à régler rapidement et avec rigueur et efficacité les points soulevés dans le rapport. Je tiens à assurer à la CFP que je prends très au sérieux la responsabilité qui m'incombe de faire en sorte que toute mesure de dotation prise par le CIC repose sur les valeurs de la fonction publique, pierre angulaire d'une fonction publique compétente, impartiale et fondée sur le mérite. Nous avons déjà commencé à mettre en œuvre un plan d'action détaillé pour assurer l'entière conformité à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à toutes les lignes directrices, pratiques et procédures connexes relatives à la dotation. En mars 2012, j'ai décidé de confier notre fonction de ressources humaines aux Services partagés en ressources humaines de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ainsi, le CIC sera en mesure d'assurer l'intégrité du système de dotation et d'instaurer une fonction de remise en question plus rigoureuse en ce qui concerne la prestation de services. Mon équipe de la haute direction et le comité de vérification du CIC assureront la surveillance.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	11 (55 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	9 (45 %)
Total des nominations vérifiées		20 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	8	2	6

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



8

Vérification du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes



8 Vérification du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

- 8.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) pour la période s'étalant du 1^{er} avril 2010 au 31 août 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le CRTC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du CRTC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 8.2 Le CRTC, créé en 1968 par le Parlement, est un organisme public indépendant qui réglemente et supervise les systèmes canadiens de la radiodiffusion et des télécommunications afin de protéger les intérêts du public, conformément aux objectifs établis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et la *Loi sur les télécommunications* de 1993.
- 8.3 Au 31 mars 2011, le CRTC comptait 409 employés et 97 % de son effectif travaillait à l'administration centrale, dans la région de la capitale nationale. Le travail accompli dans les régions est, en grande partie, relié au service à la clientèle et à la prestation de services de conseillers régionaux.
- 8.4 L'organisation a procédé à 71 nominations au cours de la période visée par la présente vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 30 nominations. Cet échantillon fournit, 90 % du temps, une estimation de la population précise à plus ou moins 10 %, compte tenu d'un taux de déviation de 20 % ou moins. Il s'agit donc d'un échantillon suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un processus de subdélégation était en place, mais il n'a pas été mené de façon adéquate

- 8.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 8.6 Au cours de la période visée par la vérification, l'administrateur général du CRTC avait officiellement accepté de se voir déléguer les pouvoirs de nomination de la CFP. En signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP, il avait en effet été investi des pleins pouvoirs délégués.
- 8.7 L'administrateur général du CRTC avait mis en place un instrument visant à subdéléguer des pouvoirs de nomination aux gestionnaires. Pour se voir subdéléguer des pouvoirs, le gestionnaire devait occuper un poste auquel se rattachaient des pouvoirs subdélégués, selon le titre, le niveau du poste ou le groupe professionnel indiqués dans l'instrument de subdélégation. Il devait également suivre la formation interne obligatoire sur la délégation des pouvoirs de dotation, obtenir une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation signée par l'administrateur général et accepter, par écrit, les conditions liées à la subdélégation.
- 8.8 Nous avons constaté que le CRTC avait communiqué son instrument de subdélégation à ses employés au moyen de son site intranet. Toutefois, certains postes auxquels se rattachaient des pouvoirs subdélégués figurant dans la version anglaise de l'instrument n'apparaissaient pas dans la version française alors que seule la version française avait obtenu l'approbation officielle de l'administrateur général. Par conséquent, l'instrument de subdélégation établi par l'administrateur général du CRTC n'était pas appliqué de façon adéquate. De plus, les changements apportés à la version anglaise, sans avoir été officiellement approuvés, n'étaient pas conformes aux exigences de l'IDRN. En effet, selon ces exigences, seul l'administrateur général est autorisé à subdéléguer des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes.
- 8.9 Nous avons constaté que, au cours de la période visée par la vérification, la liste des gestionnaires subdélégués utilisée par le personnel des ressources humaines (RH) n'était pas exacte. Cette liste devait permettre au personnel des RH de vérifier si une personne était autorisée à exercer des pouvoirs subdélégués. Nous avons aussi constaté que, parmi les 20 personnes ayant signé les 30 lettres d'offre de notre échantillon, deux d'entre elles n'occupaient pas un poste auquel se rattachaient des pouvoirs subdélégués, selon l'instrument de subdélégation. En outre, le CRTC n'a pas été en mesure de démontrer que 12 de ces 20 personnes avaient suivi la formation interne obligatoire sur la délégation des pouvoirs de dotation et que 4 de ces 20 personnes avaient obtenu



une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation. Pour que le processus de subdélégation du CRTC se déroule de façon efficace, les renseignements sur la formation et la liste des gestionnaires subdélégués utilisée par le personnel des RH doivent être tenus à jour. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place, mais l'orientation offerte dans le cadre des nominations découlant de processus non annoncés était inadéquate

- 8.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 8.11 Le CRTC avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination. Toutefois, nous avons constaté que ses lignes directrices en matière de processus de nomination non annoncés et de zone de sélection n'étaient pas conformes au Cadre de nomination de la CFP. Par exemple, les lignes directrices du CRTC en matière de processus de nomination non annoncés n'exigeaient pas précisément de démontrer en quoi la nomination répondait aux critères établis par l'organisation. De plus, les lignes directrices du CRTC en matière de zone de sélection ne prévoyaient pas l'application d'une zone nationale de sélection quant aux processus de nomination externes annoncés, comme le prévoient les lignes directrices de la CFP.
- 8.12 Les intervenants avaient été consultés lors de l'élaboration des lignes directrices. Ces dernières avaient été communiquées et rendues accessibles à tous les gestionnaires subdélégués, les employés et les agents négociateurs. Cependant, aucune des lignes directrices du CRTC n'avait été approuvée par l'administrateur général, tel que requis par le cadre de nomination du CRTC. Cette approbation officielle aiderait l'administrateur général du CRTC à valider leur conformité avec les exigences de l'IDRN dans l'établissement d'un cadre de gestion fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

Des stratégies de dotation étaient en place, mais les résultats obtenus ne faisaient l'objet d'aucune surveillance

- 8.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.



- 8.14 Nous avons constaté que le CRTC avait établi et communiqué des stratégies de dotation qui correspondaient à ses priorités organisationnelles en matière de dotation. Cependant, aucune surveillance n'avait été effectuée par le CRTC quant aux résultats de ces stratégies pour lui permettre de déterminer si des modifications étaient nécessaires. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles étaient définis, mais le soutien de la part des spécialistes des ressources humaines n'était pas adéquat

- 8.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 8.16 Le CRTC avait défini, documenté et communiqué les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles liés aux nominations qui incombent aux gestionnaires subdélégués ainsi qu'aux spécialistes des RH. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès aux services de spécialistes des RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination de la CFP avait été validée. De plus, le CRTC exigeait que les gestionnaires subdélégués consultent des spécialistes des RH lors de la prise de chaque décision relative à la dotation. En acceptant les pouvoirs qui leur avaient été subdélégués, les gestionnaires subdélégués étaient imputables de leurs décisions de dotation.
- 8.17 Nous avons également constaté que le CRTC avait établi une exigence selon laquelle ses spécialistes des RH devaient attester la conformité de la nomination avec le Cadre de nomination de la CFP avant d'autoriser l'émission d'une lettre d'offre.
- 8.18 Toutefois, malgré cette obligation de collaboration du personnel des RH avec les gestionnaires subdélégués dans le cadre du processus de nomination, nous avons constaté que le soutien apporté par les spécialistes des RH n'était pas efficace en général. En effet, nos résultats au chapitre de la conformité révèlent la présence de problèmes dans la plupart des nominations vérifiées. En général, le CRTC n'était pas en mesure de démontrer le respect du mérite ou des valeurs directrices. Par exemple, nous avons constaté que le respect du mérite n'avait pas été démontré dans 77 % (23 sur 30) des nominations vérifiées. Dans 20 de ces 23 nominations, les outils d'évaluation n'avaient pas permis d'évaluer tous les critères de mérite. De plus, nous avons constaté qu'aucune des 27 nominations vérifiées découlant de processus annoncés ne respectait toutes les valeurs directrices. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**



Surveillance

La surveillance obligatoire n'était pas assurée et la surveillance continue des nominations n'était pas efficace

- 8.19 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 8.20 Nous avons constaté que, pour la période s'étendant du 1^{er} avril 2010 au 31 août 2011, le CRTC n'avait pas exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP. Il n'avait pas non plus son propre cadre de gestion en place. Un tel cadre lui aurait permis de surveiller de façon active la conformité des décisions de nomination et des décisions connexes avec la LEFP, le REFP, le Cadre de nomination de la CFP et celui de l'organisation.
- 8.21 Nous avons constaté que le CRTC disposait d'une liste de contrôle relative aux dossiers de dotation. Cette liste devait lui permettre d'assurer la conformité de ses dossiers avec les exigences de la CFP en matière de documentation des dossiers de nomination afin d'appuyer les décisions clés. Toutefois, le CRTC n'a pas été en mesure de fournir certains documents importants dans 83 % (25 sur 30) des nominations vérifiées. Ces documents servent à appuyer les points de décision clés et les activités, tout en démontrant que les valeurs fondamentales et directrices requises dans le processus de nomination sont respectées. Parmi les documents manquants aux dossiers de nomination du CRTC figuraient : des déclarations signées par des membres des comités de sélection, des documents d'évaluation et des documents faisant état de la raison justifiant le choix de la personne nommée (le choix de la bonne personne). **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**
- 8.22 Nous avons constaté que les renseignements conservés par le CRTC dans son système de nomination et ses dossiers de nomination individuels n'étaient pas toujours complets ou fiables. Par exemple, nous avons constaté que le CRTC avait mal calculé la durée des nominations intérimaires. Par conséquent, l'organisation ne disposait pas suffisamment d'information ou ne détenait pas les renseignements exacts pour surveiller adéquatement les nominations intérimaires d'une durée de plus de quatre mois. Le CRTC n'a donc pas été en mesure de déterminer si ces nominations auraient dû faire l'objet d'une évaluation du mérite ou si une justification du choix d'un processus non annoncé pour les nominations intérimaires aurait dû être présentée. Nous avons également constaté que quatre nominations d'employés occasionnels avaient été considérées comme des affectations intérimaires d'après le code qui leur avait été attribué et que les données du CRTC fournies à l'équipe de vérification n'étaient pas toujours complètes et fiables en ce qui a trait aux numéros de processus et aux dates d'entrée en vigueur des nominations. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Observations sur la conformité

Le mérite n'a généralement pas été démontré

- 8.23 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 8.24 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 10 % (3 sur 30) des nominations vérifiées. Cependant, nous avons constaté que le mérite n'avait pas été respecté dans 13 % (4 sur 30) des nominations. Dans deux de ces cas, la personne nommée ne possédait pas certaines des qualifications constituant un atout utilisées aux fins de la nomination. Dans les deux autres cas, la personne nommée n'avait pas obtenu la note de passage fixée pour certaines des qualifications essentielles. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.
- 8.25 Le mérite n'avait pas été démontré dans 77 % (23 sur 30) des nominations. Malgré l'exigence établie par l'administrateur général du CRTC selon laquelle il devait y avoir consultation entre les gestionnaires subdélégués et le personnel des RH au moment de lancer un processus de nomination, et malgré le rôle du personnel des RH d'offrir avis et conseils à toutes les étapes du processus, nous avons constaté que les outils d'évaluation étaient inadéquats dans 20 des 23 nominations pour lesquelles le mérite n'avait pas été démontré. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Les valeurs directrices n'ont pas été respectées

- 8.26 Le processus de sélection et de nomination d'un candidat doit aussi respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Les dossiers de nomination doivent démontrer que ces valeurs ont été respectées tout au long du processus de nomination.
- 8.27 Nous avons constaté que, dans 90 % (27 sur 30) des nominations vérifiées, les valeurs directrices n'étaient pas entièrement respectées. Par exemple, dans 22 des 27 processus de nomination annoncés vérifiés, la présélection des candidats n'avait pas été effectuée de façon uniforme : les qualifications utilisées pour les nominations n'avaient pas toutes été évaluées adéquatement; la justification relative à la décision de nomination (le choix de la bonne personne), lorsqu'elle était disponible, n'était pas conforme au Cadre de nomination de la CFP; la justification relative à l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé ne démontrait pas que toutes les valeurs directrices avaient été respectées; la déclaration signée par les membres du comité de sélection déclarant leur impartialité à l'égard des candidats était absente dans la majorité des dossiers des processus de nomination. Nous avons aussi constaté que, dans les trois nominations pour lesquelles le mérite a été respecté, le CRTC n'a pas démontré le respect des valeurs directrices. Ces constatations indiquent la présence de lacunes dans la capacité du CRTC de démontrer clairement que les valeurs directrices sont considérées lors des décisions relatives aux processus de nomination. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**



Les demandes d'autorisation en matière de priorité ne concordaient pas toujours avec les exigences des postes

- 8.28 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 8.29 Nous avons constaté que le CRTC avait obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité dans les 29 processus de nomination qui l'exigeaient. Cependant, dans 12 de ces processus, les qualifications essentielles mentionnées dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles ayant servi à prendre la décision de nomination. En outre, dans quatre des nominations, la durée des fonctions, le profil linguistique ou les conditions d'emploi figurant dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne concordaient pas avec ceux utilisés aux fins de la décision. Nous avons également constaté que, dans un des processus de nomination, la candidature d'un bénéficiaire de priorité avait été présentée mais celle-ci n'a pas été prise en considération de façon adéquate. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. L'administrateur général du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes devrait veiller à la mise en œuvre de mécanismes de contrôle efficaces du processus de délégation, de lignes directrices approuvées et conformes en matière de dotation, d'un service de haut calibre par le personnel des ressources humaines, et d'orientations claires et d'outils de dotation efficaces.
2. L'administrateur général du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes devrait établir et mettre en œuvre un cadre de surveillance efficace des activités de dotation qui permette d'obtenir, en temps opportun, des renseignements exacts, fiables et complets sur les nominations.
3. L'administrateur général du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes devrait s'assurer qu'une documentation suffisante appuie les points de décision clés et les activités démontrant que les valeurs fondamentales et directrices ont été respectées tant dans les processus annoncés que dans les processus non annoncés.
4. L'administrateur général du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes devrait s'assurer que les demandes d'autorisation en matière de priorité contiennent des renseignements exacts et complets et que les gestionnaires subdélégués prennent dûment en considération la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à une nomination.



Conclusion

- 8.30 Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si le CRTC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Même si le CRTC avait mis en place certains éléments d'un tel cadre, des lacunes ont été décelées, relativement à certains aspects clés dont la subdélégation des pouvoirs, les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles du personnel des RH, la surveillance et le soutien aux gestionnaires subdélégués. De plus, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient au cadre de nomination du CRTC en vue d'établir un mécanisme de contrôle efficace pour surveiller la conformité des nominations et l'intégrité de l'information sur la dotation.
- 8.31 Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination de CRTC étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que, malgré que 3 sur 30 nominations vérifiées avaient respecté le mérite, aucune des 30 nominations vérifiées ne répondait entièrement à l'exigence de conformité précitée.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le CRTC pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. La CFP conclura une entente avec le CRTC en vue de lui fournir conseils et soutien afin de régler les enjeux soulevés par la vérification. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du CRTC pour l'instant.

Réponse globale du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Le CRTC accepte les constatations et les recommandations de la CFP. Le CRTC s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification et consultera la CFP durant l'élaboration de son cadre de surveillance de la dotation. Nous travaillons déjà à la mise en œuvre d'un plan d'action détaillé pour remédier aux lacunes soulevées dans le rapport de vérification. Ce plan d'action définit également les délais et les indicateurs de réussite qu'il faudra surveiller pour évaluer les progrès réalisés. Le directeur général des ressources humaines sera responsable de la surveillance et de la mise en œuvre des recommandations, et il présentera des rapports d'avancement semestriels au Président du CRTC ainsi qu'à la CFP, au moyen de son rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation soumis chaque année.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	3 (10 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	4 (13 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	23 (77 %)
Total des nominations vérifiées		30 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	20	15	8

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



9

Vérification du Service des poursuites pénales du Canada



9 Vérification du Service des poursuites pénales du Canada

- 9.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le SPPC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination du SPPC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 9.2 Le SPPC est une jeune organisation qui a été constituée le 12 décembre 2006 lors de l'entrée en vigueur de la *Loi sur le directeur des poursuites pénales*, qui constitue la partie 3 de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. La loi exige du SPPC qu'il conseille les organismes chargés de l'application de la loi en matière de poursuites et qu'il agisse comme poursuivant dans le cadre des poursuites engagées par le procureur général du Canada au nom de la Couronne. Il vise un seul résultat stratégique: la poursuite des infractions criminelles et réglementaires prévues par les lois fédérales, d'une manière indépendante, impartiale et juste.
- 9.3 Le SPPC assume les fonctions de l'ancien Service fédéral des poursuites du ministère de la Justice Canada, tout en prenant des responsabilités supplémentaires en matière de poursuites relatives aux infractions de fraude prévues par la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'aux infractions en vertu de la *Loi électorale du Canada*. Le SPPC est un organisme indépendant, qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du procureur général du Canada.
- 9.4 Depuis sa création en 2006, le SPPC dispose d'un protocole d'entente avec le ministère de la Justice Canada qui agit à titre de fournisseur de services opérationnels en dotation. L'administrateur général du SPPC avait signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP et cet IDRN était valide. Durant la période visée par notre vérification, le directeur des poursuites pénales du SPPC était investi des pleins pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. En 2010-2011, le SPPC comptait 884 équivalents temps plein et a effectué 146 nominations durant la période couverte par notre vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 35 nominations. En supposant que le taux de déviation soit de 20 % ou moins, cet échantillon de 35 nominations fournit une estimation de la population précise à plus ou moins 10 % et un niveau de confiance de 90 %. Cet échantillon est suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place mais des lacunes ont été décelées dans l'application des contrôles relatifs à l'exercice des pouvoirs subdélégués

- 9.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 9.6 Le directeur des poursuites pénales s'était doté d'un instrument de subdélégation qui autorisait ses représentants subdélégués à effectuer des nominations en son nom. Nous avons constaté que cet instrument était conforme au Cadre de nomination de la CFP. Nous avons aussi noté que le directeur des poursuites pénales avait établi les conditions que devaient remplir ses représentants avant d'être considérés aptes à exercer leurs pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. Nous avons remarqué que les gestionnaires subdélégués satisfaisaient aux exigences fixées et qu'ils avaient accès à des conseillers en ressources humaines (RH) dont les connaissances avaient été validées par la CFP.
- 9.7 Lors de notre examen des nominations, nous avons constaté que, dans 9 % (3 sur 35) des nominations vérifiées, les lettres d'offre avaient été signées par deux gestionnaires à qui le pouvoir de nomination n'avait pas été subdélégué au moment de la nomination. Cette situation démontre certaines lacunes en ce qui concerne le contrôle de l'exercice des pouvoirs subdélégués. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices obligatoires et les critères en matière de nomination étaient en place

- 9.8 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 9.9 Depuis sa création, le SPPC a appliqué les lignes directrices en matière de nomination du ministère de la Justice Canada. En mai 2010, le SPPC a mis en place ses propres lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation, ainsi que ses critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Nous avons constaté que les intervenants du SPPC, tels que les gestionnaires et les représentants syndicaux, avaient été consultés lors de l'élaboration des lignes directrices. Ces dernières avaient été communiquées à tous les employés et leur étaient accessibles sur le site intranet du SPPC.



- 9.10 Nous avons également constaté que les lignes directrices du SPPC sur l'utilisation de processus de nomination non annoncés et sur les mesures correctives et la révocation de nominations satisfaisaient aux exigences du Cadre de nomination de la CFP. Toutefois, les lignes directrices du SPPC en matière de zone de sélection indiquaient que l'embauche d'étudiants inscrits à un programme d'enseignement coopératif était exemptée de l'application de la zone nationale de sélection, ce qui n'était pas conforme aux lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection. En mars 2012, le SPPC a mis à jour ses lignes directrices en matière de zone de sélection afin d'en assurer la conformité.

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation n'avaient pas été développées ni communiquées en temps opportun

- 9.11 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 9.12 Le SPPC avait identifié le recrutement comme l'une de ses priorités en matière de gestion dans son rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011. Cependant, nous avons constaté que le SPPC n'avait établi ses priorités et stratégies en matière de dotation qu'à la fin de l'année financière 2010-2011. Nous avons aussi noté que ces priorités et stratégies n'avaient pas été communiquées aux employés, y compris aux gestionnaires d'embauche.
- 9.13 Les priorités du SPPC étaient de cibler le recrutement dans certains groupes de classification spécialisés ou caractérisés par une pénurie de personnel et de favoriser le recrutement d'étudiants. Afin d'appuyer ces priorités, des stratégies de dotation avaient été adoptées, telles que la conduite d'une campagne nationale de recrutement dans le Nord, le recours aux programmes de recrutement postsecondaire et l'engagement à embaucher dans le cadre du Programme d'excellence pour les avocats. Nous avons noté que des résultats attendus mesurables avaient été visés pour chacune de ces stratégies de dotation. Vu la mise en place tardive de ces stratégies, la période de temps allouée pour atteindre les résultats attendus s'était avérée insuffisante. Un rapport sur l'écart entre les résultats attendus et les activités de dotation réelles a été produit et montre que le SPPC n'a pas obtenu les résultats attendus. À la lumière de ces constatations, des modifications ont été apportées aux stratégies de dotation pour l'année financière 2011-2012 et ont été communiquées aux employés en février 2012, soit à la fin de l'année financière.



Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis

- 9.14 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 9.15 Nous avons constaté que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles sont définis et communiqués dans divers documents organisationnels accessibles aux gestionnaires d'embauche, aux conseillers en RH et aux employés sur le site intranet du SPPC. Nous avons noté que le protocole d'entente signé avec le ministère de la Justice Canada décrit également les rôles et responsabilités en matière de dotation. Bien que le ministère de la Justice Canada soit responsable de fournir des services opérationnels en dotation, y compris de fournir des conseils aux gestionnaires subdélégués, les gestionnaires subdélégués du SPPC doivent rendre compte de l'exercice des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes conformément aux lignes directrices, pratiques, processus et systèmes du SPPC et des organismes centraux.

Surveillance

Certaines activités de surveillance avaient été menées mais les mécanismes de contrôle au niveau des nominations étaient insuffisants

- 9.16 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 9.17 Nous avons constaté que le SPPC avait exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP sur les nominations intérimaires de plus de 12 mois, les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, les nominations à des postes du groupe de la direction découlant de processus non annoncés, l'application de la zone nationale de sélection ainsi que du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*, qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.
- 9.18 Nous avons aussi constaté que des rapports trimestriels étaient produits par le ministère de la Justice Canada pour s'assurer de l'intégrité des données. Ces rapports étaient transmis au SPPC afin qu'il en fasse l'examen et détermine les mesures correctives à prendre. Notre vérification a révélé que l'organisation fournissait de l'information fiable sur les processus de nomination individuels au moyen de son système de gestion des RH.



- 9.19 Nous avons toutefois noté que, pendant la période visée par notre vérification, le SPPC ne disposait pas d'un cadre de surveillance des activités de dotation assorti, entre autres, de mécanismes de contrôle efficaces des nominations. L'absence de mécanismes de contrôle efficaces visant à s'assurer de la conformité des nominations et processus de nomination avec les exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices avait eu un impact sur la capacité de l'organisation à cerner les secteurs à risque et à prendre des mesures correctives en temps opportun. Ces mécanismes auraient permis au SPPC de remédier aux situations de non-conformité comme celles présentées dans les paragraphes qui suivent. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite a été respecté dans environ les deux tiers des nominations vérifiées

- 9.20 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 9.21 Notre vérification a révélé que le mérite avait été respecté dans 71 % (25 sur 35) des nominations vérifiées. Il n'avait cependant pas été démontré dans 29 % (10 sur 35) des nominations; cette situation est principalement attribuable au fait que l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation prouvant que les outils d'évaluation évaluaient tous les critères de mérite ou de fournir les documents d'évaluation de la personne nommée. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.

Les versions anglaise et française de certaines annonces de possibilités d'emploi n'étaient pas identiques

- 9.22 Nous avons constaté que, dans huit des nominations découlant de processus annoncés, les versions anglaise et française de l'annonce ou de l'énoncé des critères de mérite n'étaient pas identiques. Si les critères de mérite sont différents d'une langue officielle à l'autre, l'accessibilité risque de ne pas être la même pour tous les postulants éventuels, car certains d'entre eux pourraient choisir de ne pas poser leur candidature.

Certains processus d'évaluation ont présenté un risque pour les valeurs directrices

- 9.23 Nous avons constaté que, dans neuf processus de nomination, les outils d'évaluation n'avaient pas été appliqués de façon uniforme à l'ensemble des postulants ou candidats à chaque étape du processus d'évaluation. Par exemple, la candidature de certains postulants qui avaient démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient les qualifications relatives à l'expérience requise

avait été rejetée à l'étape de la présélection; pourtant, celle d'autres postulants avait été retenue à cette étape même s'ils n'avaient pas démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient l'expérience requise. Cette pratique compromet les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité.

La candidature des bénéficiaires de priorité n'a pas toujours été dûment prise en considération

- 9.24 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination. Nous avons constaté que, dans 11 % (4 sur 35) des processus de nomination vérifiés, les qualifications essentielles ou les conditions d'emploi mentionnées dans la demande d'autorisation en matière de priorité étaient plus restrictives que celles ayant servi à prendre la décision de nomination. Cette pratique va à l'encontre des exigences de la CFP de considérer les bénéficiaires de priorité et nuit au respect des valeurs directrices d'accessibilité et de transparence. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

- 1.** L'administrateur général du Service des poursuites pénales du Canada devrait mettre en place les contrôles nécessaires pour s'assurer que les lettres d'offre sont signées par des gestionnaires à qui ce pouvoir a été subdélégué.
- 2.** L'administrateur général du Service des poursuites pénales du Canada devrait établir et mettre en place, avec son fournisseur de services, un cadre de surveillance des activités de dotation assorti, entre autres, de mécanismes de contrôle. Ce cadre lui permettrait de s'assurer que les processus de nomination et les décisions qui en découlent sont entièrement documentés et conformes aux exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices. Les résultats des activités de surveillance devraient aussi être transmis à la haute direction pour que des mesures soient prises, s'il y a lieu.
- 3.** L'administrateur général du Service des poursuites pénales du Canada devrait rendre le processus d'autorisation plus rigoureux afin de s'assurer que la demande d'autorisation en matière de priorité pour chaque mesure de dotation renferme des renseignements exacts et complets.



Conclusion

- 9.25 Nous avons conclu que la majorité des éléments du Cadre de nomination du SPPC était en place. Nous avons constaté que les lignes directrices obligatoires et critères en matière de nomination avaient été mis en place et que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles avaient été définis. Nous avons aussi constaté que l'administrateur général du SPPC s'était doté d'un instrument de subdélégation conforme au Cadre de nomination de la CFP. Nous avons toutefois noté que le SPPC ne disposait pas d'un cadre de surveillance des activités de dotation et qu'il n'avait pas surveillé l'application des pouvoirs délégués pour s'assurer de la conformité des nominations. Enfin, nous avons noté que le SPPC n'avait pas développé ni communiqué ses stratégies de dotation en temps opportun.
- 9.26 Nous avons constaté que le mérite n'avait pas été démontré dans 29 % (10 sur 35) des nominations vérifiées; cette situation est principalement attribuable au fait que l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation permettant de déterminer que le processus était fondé sur le mérite, telle que la documentation prouvant que les outils d'évaluation évaluaient tous les critères de mérite ou les documents d'évaluation de la personne nommée. Nous avons également trouvé des situations où les processus de nomination présentaient d'autres risques pour la LEFP, le REFP et le Cadre de nomination de la CFP. Par exemple, la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas toujours été dûment prise en considération, les versions anglaise et française d'annonces de possibilités d'emploi n'étaient pas identiques et certains outils d'évaluation n'avaient pas été utilisés de façon uniforme.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par le SPPC pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du SPPC.

Réponse globale du Service des poursuites pénales du Canada

Le SPPC a pris connaissance des recommandations et des constatations formulées dans le Rapport de vérification de la CFP et s'engage à donner suite à chacune d'entre elles. Le SPPC reconnaît la nécessité de mettre en place un cadre de surveillance de la dotation lequel aura été bien élaboré et mis en œuvre. C'est par l'entremise de ce cadre que l'organisation sera en mesure de mettre sur pied les mécanismes de contrôle nécessaires afin de veiller à ce que les processus de nomination et les décisions connexes soient documentés adéquatement et respectent les exigences des lois, règlements et politiques applicables. De même, le SPPC reconnaît l'importance d'établir et de mettre en œuvre un mécanisme de contrôle pour la gestion et la surveillance des subdélégations de pouvoirs en matière de dotation pour faire en sorte que les lettres d'offre soient toujours signées par les gestionnaires à qui des pouvoirs ont été subdélégués. Enfin, le SPPC reconnaît le besoin de renforcer le processus afin de s'assurer que les demandes d'autorisation en matière de priorité pour chacune des activités de dotation sont exactes et complètes.

Le SPPC avait déjà entrepris de résoudre les préoccupations exprimées au cours du processus de vérification. Le SPPC avait élaboré une ébauche d'un cadre de surveillance de la dotation, qu'il révisé présentement à la lumière des questions soulevées dans le Rapport de vérification. Le SPPC a ensuite examiné et validé les pouvoirs des gestionnaires subdélégataires aux fins de dotation dans le Système de gestion des ressources humaines. Le SPPC a par la suite révisé et modifié sa politique sur la zone de sélection afin de refléter les exigences des étudiants inscrits à un programme d'études coopératif et de tenir compte des exigences énoncées dans la politique de la CFP en matière de zone de sélection. Enfin, des priorités et des stratégies de dotation pour l'exercice 2012-2013 sont en cours d'élaboration.

Le SPPC s'engage à donner suite à toutes les recommandations et constatations du Rapport de vérification, de même qu'aux préoccupations soulevées dans le cadre du processus de vérification. Afin de respecter au mieux cet engagement, un plan d'action détaillé a été dressé. Il sera distribué à tous les gestionnaires subdélégataires et à notre fournisseur de services. Le SPPC est déterminé à collaborer avec les principaux intervenants afin de s'assurer que les exigences sont abordées et que les indicateurs de réussite sont atteints en temps opportun.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	25 (71 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	10 (29 %)
Total des nominations vérifiées		35 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	5	1	7

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



10

Vérification de
l'Agence canadienne
de développement
international



10 Vérification de l'Agence canadienne de développement international

- 10.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 15 juillet 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, l'ACDI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de l'ACDI étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 10.2 L'ACDI a été établie en 1968 pour administrer l'essentiel du programme d'aide publique au développement du Canada. En 1995, l'ACDI s'est vue confier la responsabilité de l'administration des programmes d'aide publique du Canada visant l'Europe centrale et l'Europe de l'Est ainsi que l'ancienne Union soviétique (pays en transition), programmes destinés à appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique. L'ACDI travaille de concert avec ses partenaires du développement, les États fragiles, les pays en crise, les pays ciblés ainsi que la population et les institutions canadiennes. La mission de l'ACDI consiste à mener l'effort international du Canada pour aider les populations qui vivent dans la pauvreté.
- 10.3 Au 31 décembre 2010, l'ACDI comptait 1 919 employés, dont 89 % travaillaient dans la région de la capitale nationale et 11 % dans les cinq bureaux régionaux situés au Canada et à l'étranger.
- 10.4 L'organisation a procédé à 553 nominations au cours de la période visée par la vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 40 nominations. Cet échantillon fournit, 90 % du temps, une estimation de la population précise à plus ou moins 10 %, compte tenu d'un taux de déviation de 20 % ou moins. Il s'agit donc d'un échantillon suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Des instruments de subdélégation étaient en place, mais des améliorations s'y imposaient

- 10.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 10.6 Nous avons constaté que, au cours de la période visée par la vérification, la présidente de l'ACDI avait officiellement accepté de se voir déléguer les pouvoirs de nomination de la CFP. En signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP, elle avait en effet été investie des pleins pouvoirs délégués.
- 10.7 La présidente de l'ACDI avait mis en place un instrument visant à subdéléguer ses pouvoirs de nomination à des représentants. Pour se voir subdéléguer des pouvoirs, le représentant devait suivre la formation interne obligatoire sur la délégation des pouvoirs de dotation, obtenir une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation signée par la présidente et accepter, par écrit, les conditions liées à la subdélégation.
- 10.8 L'ACDI avait mis en place les mécanismes clés lui permettant de contrôler la subdélégation des pouvoirs de nomination. Nous avons toutefois relevé des erreurs dans la mise en place de ces mécanismes de contrôle. Pour être plus précis, nous avons relevé des erreurs dans les dates associées à la subdélégation des pouvoirs et des incohérences dans le suivi des renseignements clés. Pour que le processus de subdélégation de l'ACDI se déroule de façon efficace, les renseignements sur la formation et la liste des gestionnaires subdélégués utilisée par le personnel des ressources humaines (RH) doivent être tenus à jour. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place mais n'étaient pas conformes au Cadre de nomination

- 10.9 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocations ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.



- 10.10 Nous avons constaté que la présidente avait mis en place des lignes directrices obligatoires en matière de nomination et des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Ces lignes directrices étaient d'ailleurs accessibles à tous les employés sur le site intranet de l'organisation. Nous avons toutefois noté que les Lignes directrices de l'ACDI en matière de zone de sélection et les Directives de l'ACDI en matière d'utilisation de processus non annoncés ne satisfaisaient pas aux exigences de la CFP et n'avaient pas été approuvées.
- 10.11 Nous avons constaté que les Lignes directrices de l'ACDI en matière de zone de sélection n'étaient pas conformes aux exigences de la CFP liées à l'application d'une zone nationale de sélection aux processus de nomination externes annoncés. Elles n'offraient pas non plus un accès significatif à des mécanismes de recours dans le cas des processus internes non annoncés. De plus, ces lignes directrices ne mentionnaient pas la valeur qu'est la représentativité. Les Lignes directrices de l'ACDI en matière de zone de sélection et les Directives de l'ACDI en matière d'utilisation de processus non annoncés ont été révisées au cours de la période visée par la vérification. Elles sont maintenant conformes au Cadre de nomination de la CFP.
- 10.12 Nous avons constaté que l'ACDI avait mis en place un processus permettant de consulter les représentants subdélégués, les spécialistes des RH, les agents négociateurs et la haute direction lors de l'élaboration et de l'examen de lignes directrices organisationnelles. Même si certaines lignes directrices ont été révisées au cours de la période visée par la vérification, aucune consultation n'a eu lieu pendant le processus. De plus, les documents révisés n'ont pas été approuvés par la présidente, ce qui va à l'encontre des pratiques en vigueur à l'ACDI selon lesquelles ces documents doivent être approuvés. Cette approbation officielle aide à la présidente de l'ACDI à valider leur conformité avec les exigences de l'IDRN visant à établir un cadre de gestion fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation fourni par la CFP. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

Des plans et stratégies de dotation n'étaient pas en place

- 10.13 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 10.14 Nous avons constaté que, au cours de la période visée par la vérification, l'ACDI n'avait pas établi de plan de dotation pour l'ensemble de l'organisation, ni établi de priorités organisationnelles approuvées en matière de dotation. L'ACDI a bien approuvé un plan intégré des activités le 24 novembre 2011; toutefois, les stratégies de dotation n'ont fait l'objet d'aucune communication, d'aucun suivi ou d'aucune modification. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Capacité d'assumer les responsabilités

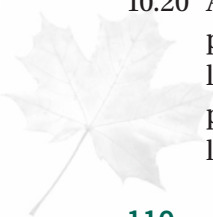
Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis mais n'étaient pas assumés de façon adéquate

- 10.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 10.16 L'ACDI avait défini, documenté et communiqué les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles liés aux nominations qui incombent aux représentants subdélégués ainsi qu'aux spécialistes des RH. Nous avons constaté que les représentants subdélégués avaient accès aux services de spécialistes des RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination de la CFP avait été validée. De plus, l'ACDI exigeait que les représentants subdélégués consultent des spécialistes des RH lors de la prise de chaque décision relative à la dotation. En acceptant les pouvoirs qui leur avaient été subdélégués, les représentants subdélégués étaient imputables de leurs décisions de dotation.
- 10.17 Nous avons également constaté que l'ACDI avait établi une exigence selon laquelle ses spécialistes des RH devaient attester la conformité de la nomination avec le Cadre de nomination de la CFP.
- 10.18 Toutefois, malgré cette obligation de collaboration du personnel des RH avec les gestionnaires subdélégués dans le cadre du processus de nomination, nous avons constaté que le soutien apporté par les spécialistes des RH n'était en général pas efficace. En effet, nos résultats au chapitre de la conformité révèlent la présence de problèmes dans la plupart des nominations vérifiées. Par exemple, l'ACDI n'était pas en mesure de démontrer que le mérite avait été respecté et que les valeurs directrices avaient été prises en considération dans la plupart des cas. Nous avons constaté que les valeurs de nomination n'avaient pas toutes été respectées dans 50 % (20 sur 40) des nominations vérifiées. De plus, le mérite n'avait pas été respecté dans 5 % (2 sur 40) des nominations vérifiées ou son respect n'avait pas été démontré dans 52 % (21 sur 40) des cas. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Surveillance

Aucun cadre de surveillance n'était en place

- 10.19 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 10.20 Au cours de la période visée par la vérification, l'ACDI n'a pas exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP. Elle n'avait pas non plus son propre cadre en place lui permettant d'assurer une telle surveillance. Toutefois, après que ces observations ont été présentées à l'organisation, l'ACDI a adopté un cadre de surveillance qui est entré en vigueur le 20 janvier 2012.



- 10.21 Nous avons constaté que l'ACDI disposait d'une liste de contrôle relative aux dossiers de dotation. Cette liste devait lui permettre d'assurer la conformité de ses dossiers avec les exigences de la CFP en matière de documentation des dossiers de nomination afin d'appuyer les décisions clés. Toutefois, l'ACDI n'avait pas été en mesure de fournir certains documents importants dans 17 % (7 sur 40) des nominations vérifiées. Ces documents servent à appuyer les points de décision clés et les activités, tout en démontrant que les valeurs fondamentales et directrices requises dans le processus de nomination sont respectées. Parmi les documents manquants aux dossiers de nomination de l'ACDI figuraient : des documents d'évaluation, des déclarations signées par des membres des comités d'évaluation, des attestations d'études et des documents faisant état des raisons justifiant le choix de la personne nommée (choix de la bonne personne). **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**
- 10.22 Nous avons constaté que les renseignements conservés par l'ACDI dans son système de nomination et ses dossiers de nomination individuels n'étaient pas toujours complets ou fiables. Par exemple, pour constituer notre échantillon de 40 nominations, nous avons dû examiner 63 dossiers de nomination, car un code erroné avait été attribué à 37 % (23 sur 63) de ces dossiers. L'exactitude des renseignements enregistrés dans la base de données de l'organisation sur les RH a une incidence sur la capacité de l'organisation de fournir des renseignements aux représentants subdélégués et à la CFP. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite n'a pas été démontré dans plus de la moitié des nominations vérifiées

- 10.23 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout, et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 10.24 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 43 % (17 sur 40) des nominations vérifiées mais qu'il ne l'avait pas été dans 5 % (2 sur 40) des cas. De plus, son respect n'avait pas été démontré dans 52 % (21 sur 40) des nominations; cette situation était principalement attribuable à des lacunes décelées dans les outils d'évaluation et à l'application non conforme des outils d'évaluation. Par exemple, dans 19 nominations des 21 pour lesquelles le respect du mérite n'avait pas été démontré, les qualifications essentielles n'avaient pas toutes été évaluées et l'organisation n'avait pas été en mesure de fournir suffisamment de renseignements pour tirer des conclusions sur le respect du mérite. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**



Les valeurs directrices n'ont pas été prises en considération de façon adéquate

- 10.25 Le processus de sélection et de nomination d'un candidat doit aussi respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Les dossiers de nomination doivent démontrer que ces valeurs ont été respectées tout au long du processus de nomination.
- 10.26 Dans notre échantillon, 19 nominations découlaient de processus annoncés. Nous avons cependant constaté que les qualifications utilisées pour 13 de ces nominations n'étaient pas conformes aux lignes directrices de la CFP en matière d'évaluation, que l'évaluation effectuée dans le cadre de 12 processus n'était pas uniforme et que l'explication justifiant le choix de la personne nommée (choix de la bonne personne) était manquante dans deux nominations. Cette situation présente donc un risque pour les valeurs directrices.
- 10.27 De plus, dans 19 des 21 nominations vérifiées découlant de processus non annoncés, nous avons constaté que le respect des valeurs directrices n'avait pas été démontré dans la justification relative à l'utilisation d'un processus non annoncé. Il s'agit pourtant d'une exigence essentielle de la CFP. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

La candidature des bénéficiaires de priorité n'était pas toujours dûment prise en considération

- 10.28 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 10.29 Dans notre échantillon de 40 dossiers de nomination, trois nominations ne nécessitaient pas d'autorisation en matière de priorité puisqu'elles avaient été effectuées dans le cadre de reclassifications de postes. Nous avons constaté que, dans 7 des 37 autres nominations vérifiées, les qualifications essentielles mentionnées dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles ayant servi à prendre la décision de nomination. De plus, nous avons constaté que dans 13 de ces 37 nominations, la durée des fonctions, le profil linguistique ou les conditions d'emploi figurant dans les demandes d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. Cette divergence, à l'étape de la présélection, aurait pu mener au rejet de la candidature d'un bénéficiaire de priorité qui possédait peut-être les qualifications requises. De plus, nous avons constaté que, dans 4 de ces 37 nominations où la candidature d'un bénéficiaire de priorité avait été présentée, l'ACDI n'avait pas été en mesure de démontrer que cette candidature avait été prise en considération. **Voir la recommandation 5 à la fin du présent rapport.**



Recommandations

1. La présidente de l'Agence canadienne de développement international devrait veiller à la mise en place d'un mécanisme de contrôle efficace du processus de délégation, de lignes directrices approuvées et conformes en matière de dotation, d'un service de soutien de haut calibre assuré par le personnel des ressources humaines, ainsi que d'orientations claires et d'outils de dotation efficaces.
2. La présidente de l'Agence canadienne de développement international devrait veiller à ce que des priorités en matière de dotation et des stratégies à l'appui soient établies et communiquées, à ce qu'elles fassent l'objet d'un suivi et à ce qu'elles soient modifiées, au besoin.
3. La présidente de l'Agence canadienne de développement international devrait s'assurer qu'une documentation suffisante appuie les points de décision clés et les activités démontrant que les valeurs fondamentales et directrices ont été respectées tant dans les processus annoncés que dans les processus non annoncés.
4. La présidente de l'Agence canadienne de développement international devrait renforcer son cadre de gestion de la dotation en appliquant des mécanismes de contrôle efficaces des nominations. Cette mesure lui permettrait de s'assurer que les décisions de nomination sont conformes aux exigences du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique et du cadre de gestion de dotation de l'organisation. Cette mesure lui permettrait également de s'assurer de l'exactitude des renseignements sur ces décisions qui sont enregistrés dans les bases de données de l'organisation sur les ressources humaines.
5. La présidente de l'Agence canadienne de développement international devrait s'assurer que les demandes d'autorisation en matière de priorité contiennent des renseignements exacts et complets et que les représentants subdélégués prennent dûment en considération la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à une nomination.



Conclusion

- 10.30 Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si l'ACDI avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Même si l'ACDI avait mis en place certains éléments d'un tel cadre, des lacunes ont été décelées, en particulier dans certains aspects clés de la subdélégation des pouvoirs ainsi que dans les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles du personnel des RH sur le plan de la surveillance et de l'apport d'un soutien adéquat aux représentants subdélégués. De plus, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient au cadre de nomination de l'ACDI en vue d'établir un mécanisme de contrôle efficace permettant de surveiller la conformité des nominations et l'intégrité de l'information sur la dotation.
- 10.31 Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination de l'ACDI étaient conformes aux prescriptions de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 43 % (17 sur 40) des nominations vérifiées mais qu'il ne l'avait pas été dans 5 % (2 sur 40) des cas. De plus, son respect n'avait pas été démontré dans 52 % (21 sur 40) des nominations; cette situation était principalement attribuable à des lacunes décelées dans les outils d'évaluation et à l'application non conforme des outils d'évaluation. Nous avons constaté que, dans la majorité des nominations vérifiées découlant de processus non annoncés, le respect des valeurs directrices n'avait pas été démontré.
- 10.32 Pendant la vérification, l'équipe des RH de l'ACDI s'est efforcée de répondre à nos questions et a donné suite de façon constructive à bon nombre des observations découlant de la vérification.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par l'ACDI pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général de l'ACDI.

Réponse globale de l'Agence canadienne de développement international

L'ACDI reconnaît que les faits présentés dans le présent rapport sont exacts et elle approuve les constatations et les recommandations qui y sont présentées. L'ACDI est consciente du fait qu'elle doit améliorer son cadre de nomination, de même que ses systèmes et pratiques connexes, et qu'elle doit exercer une surveillance plus étroite à cet égard. L'ACDI a déjà élaboré un plan d'action détaillé pour régler les problèmes sur le plan de la dotation et elle l'a mis à jour pour donner suite aux recommandations de la Commission de la fonction publique (CFP). Certaines des mesures recommandées sont déjà terminées, tandis que de nombreuses autres sont en cours de l'être. Ce plan sera communiqué à la direction, amélioré grâce à l'apport de la collectivité des ressources humaines de l'ACDI et fera l'objet d'une surveillance régulière. L'Agence a déjà déployé des efforts considérables pour donner suite aux observations de la CFP, et elle lui est reconnaissante de l'avoir mentionné dans son rapport. L'ACDI est tout autant déterminée à souscrire aux recommandations de la CFP.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	17 (43 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	2 (5 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	21 (52 %)
Total des nominations vérifiées		40 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	3	18	13	7

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



11

Vérification de
Justice Canada



11 Vérification de Justice Canada

- 11.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du ministère de la Justice Canada (JUS) pour la période s'étalant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, JUS avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de JUS étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 11.2 JUS a le mandat de soutenir le ministre dans son double rôle de ministre de la Justice et de procureur général du Canada. En premier lieu, il aide le ministre de la Justice dans ses responsabilités qui englobent 49 lois et secteurs du droit fédéral en assurant un cadre juridique national bilingue et bijuridique. En second lieu, JUS soutient également le procureur général à titre de premier conseiller juridique de la Couronne, tant dans les activités courantes que dans le développement de nouveaux programmes, priorités et services pour les Canadiens afin d'appuyer les priorités du gouvernement. Plus particulièrement, JUS fournit des avis juridiques au gouvernement et à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux, représente la Couronne dans les contentieux des affaires civiles et devant les tribunaux administratifs, rédige des textes législatifs et répond aux autres besoins juridiques des ministères et organismes fédéraux.
- 11.3 Au cours de l'exercice financier 2010-2011, JUS comptait 5 155 équivalents temps plein; 57 % d'entre eux travaillaient dans la région de la capitale nationale, tandis que les autres étaient répartis dans six bureaux régionaux au Canada. Plus de la moitié des membres du personnel de l'organisation sont des avocats (groupe LA) qui fournissent des services juridiques aux ministères et organismes clients. Durant la période couverte par notre vérification, JUS a effectué 775 nominations. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 45 nominations. En supposant que le taux de déviation soit de 20 % ou moins, cet échantillon de 45 nominations fournit une estimation de la population précise à plus ou moins 10 % et un niveau de confiance de 90 %. Cet échantillon est suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place, mais des lacunes ont été décelées dans l'application des contrôles relatifs à l'exercice des pouvoirs subdélégués

- 11.4 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 11.5 En avril 2010, l'administrateur général actuel de JUS a signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la CFP. Il était investi des pleins pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes durant la période visée par notre vérification. Nous avons constaté que JUS disposait d'un instrument de subdélégation officiel qui autorisait les personnes subdéléguées à effectuer des nominations au nom de l'administrateur général. Cet instrument était conforme au Cadre de nomination de la CFP. Nous avons également observé que l'administrateur général avait établi les conditions que devaient remplir ses représentants pour être en mesure d'exercer leurs pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes avant que ceux-ci ne leur soient subdélégués. Nous avons trouvé que les gestionnaires subdélégués satisfaisaient aux exigences fixées.
- 11.6 Nous nous attendions à ce que les lettres d'offre soient signées par un gestionnaire ayant un pouvoir subdélégué approprié. Nous avons constaté que, dans 7 % (3 sur 45) des nominations vérifiées, la lettre d'offre avait été signée par trois gestionnaires à qui les pouvoirs relatifs à ce type de nomination n'avaient pas été subdélégués. Cette situation démontre certaines lacunes en ce qui concerne le contrôle de l'exercice des pouvoirs subdélégués. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place

- 11.7 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.



- 11.8 Nous avons constaté que JUS avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination. Nous avons aussi noté que l'organisation avait adopté d'autres lignes directrices liées à la dotation, comme des lignes directrices sur les nominations intérimaires et des lignes directrices sur les discussions informelles. Nous avons noté que toutes ces lignes directrices étaient conformes à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP. Celles-ci étaient accessibles à tous les employés sur le site intranet de JUS.

Planification de la dotation

Les stratégies de dotation appuyaient les priorités de dotation

- 11.9 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 11.10 Durant la période visée par notre vérification, JUS s'est doté de deux priorités en matière de dotation : augmenter le nombre d'avocats dans les postes de niveau d'entrée et assurer le respect des engagements liés à l'équité en matière d'emploi. Pour appuyer ces priorités, trois stratégies de dotation ont été établies : le recrutement de stagiaires en droit dans le cadre du Programme d'excellence pour les avocats, le recrutement de conseillers juridiques dans des postes de niveau d'entrée au moyen de processus externes, et le recrutement de membres des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi à l'aide de processus externes. Nous avons, par ailleurs, constaté que tous les employés de JUS avaient été informés de ces priorités et stratégies organisationnelles en matière de dotation, grâce au site intranet de JUS.
- 11.11 Nous avons noté que JUS assurait le suivi des stratégies de dotation à l'aide de divers rapports et que la haute direction était informée des résultats atteints. À la lumière de ces résultats, JUS n'a apporté aucune modification à ses stratégies de dotation pour l'exercice 2010-2011, puisque tous ses objectifs avaient été atteints ou étaient sur le point de l'être.

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis

- 11.12 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 11.13 Nous avons constaté que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis, consignés et communiqués dans des documents organisationnels disponibles sur le site intranet de JUS. Ces documents étaient accessibles aux gestionnaires d'embauche, aux conseillers en ressources humaines (RH) et aux employés. Nous avons noté que les gestionnaires subdélégués avaient accès aux services d'un conseiller en RH dont les connaissances avaient été validées par la CFP. Nous avons également noté que les gestionnaires subdélégués avaient la responsabilité de veiller à ce que les nominations soient conformes aux exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices.

Surveillance

La mise en œuvre du cadre de surveillance n'était pas complète

- 11.14 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 11.15 Nous avons constaté que JUS disposait d'un cadre de surveillance qui comprenait des plans d'action pour les activités de surveillance et secteurs à risque. Ce cadre précisait, entre autres, la fréquence de ces activités de surveillance. Parmi les activités prévues par le cadre de surveillance de JUS figurait un examen des données sur les nominations enregistrées dans le système de gestion des RH de l'organisation. Nous avons constaté que l'organisation fournissait des renseignements fiables sur les processus de nomination individuels au moyen de ce système.
- 11.16 Nous avons également constaté que JUS exerçait la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP. En effet, l'organisation surveillait les nominations intérimaires de plus de 12 mois, les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, ainsi que les nominations à des postes du groupe de la direction (EX) découlant de processus non annoncés. JUS assurait aussi la surveillance de l'application de la zone nationale de sélection et du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*, qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.
- 11.17 Le cadre de surveillance de JUS prévoyait la surveillance cyclique de dossiers de nomination. Toutefois, nous avons constaté que cette activité n'avait pas été menée. L'organisation n'avait donc pas pu cerner et prendre en temps opportun les mesures nécessaires pour corriger les secteurs à risque ou les problèmes de conformité.
- 11.18 Tel qu'il a été mentionné précédemment, selon l'instrument de subdélégation de JUS, les gestionnaires subdélégués ont la responsabilité de veiller à ce que les nominations soient conformes aux exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices. D'après le cadre de surveillance de JUS, la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel est responsable de la surveillance des mécanismes de contrôle relatifs à l'application des lignes directrices organisationnelles, à l'exercice des pouvoirs délégués prévus par l'instrument de subdélégation de JUS et à la conformité avec les exigences législatives et réglementaires et avec celles des lignes directrices. Cependant, nous avons constaté qu'aucun de ces mécanismes de contrôle n'avait été mis en place de façon efficace, ce qui a entraîné des lacunes au niveau de la conformité, comme l'illustrent les paragraphes qui suivent.
- Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Observations sur la conformité

Le mérite n'a pas été démontré dans plus de la moitié des nominations vérifiées

- 11.19 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 11.20 Notre vérification a révélé que le mérite avait été respecté dans 42 % (19 sur 45) des nominations vérifiées. Il n'avait cependant pas été démontré dans 58 % (26 sur 45) des nominations, principalement parce que l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite. Par exemple, il pouvait s'agir de documents d'évaluation de la personne nommée ou, dans le cas de nominations découlant de processus externes, de documents prouvant que la personne nommée satisfaisait aux exigences les plus élevées entre les critères relatifs aux études figurant dans l'annonce et les normes de qualification applicables. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description plus détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.

La candidature des bénéficiaires de priorité n'a pas toujours été dûment prise en considération

- 11.21 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination. Nous avons constaté que, dans 9 % (4 sur 45) des nominations, les qualifications essentielles mentionnées dans la demande d'autorisation en matière de priorité n'étaient pas identiques à celles ayant servi à prendre la décision de nomination; dans 7 % (3 sur 45) des nominations, rien ne nous indiquait que l'organisation avait pris en considération les bénéficiaires de priorité. Ces pratiques vont à l'encontre des exigences de la CFP de prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et nuit au respect des valeurs directrices.

Certaines nominations n'étaient pas conformes à l'annonce

- 11.22 D'après le Cadre de nomination de la CFP, afin de maximiser leur marge de manœuvre, les gestionnaires peuvent faire des nominations annoncées à partir d'un bassin de personnes qualifiées si l'annonce comprend de l'information indiquant clairement comment, par qui, et pour quels groupes professionnels et/ou niveaux les résultats du processus de dotation collective peuvent être utilisés. Ces nominations doivent en outre être conformes à l'information fournie dans l'annonce. Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé sept nominations effectuées à partir d'un bassin pour lesquelles l'annonce d'origine ayant servi à constituer ce bassin n'indiquait pas que de telles nominations seraient faites ou la nomination visait un poste dont les exigences étaient différentes de celles indiquées dans l'annonce. Ce type de pratique présente un risque pour les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité et la transparence.

Certains outils d'évaluation n'ont pas été utilisés de façon uniforme

- 11.23 Nous avons constaté que, dans 13 processus de nomination, les outils d'évaluation n'avaient pas été appliqués de façon uniforme à chaque étape du processus d'évaluation pour l'ensemble des candidats ou postulants. Par exemple, d'une part, la candidature de certains postulants avait été retenue à l'étape de la présélection même s'ils n'avaient pas démontré qu'ils possédaient les qualifications essentielles relatives à l'expérience requise dans leur demande d'emploi; d'autre part, certaines évaluations avaient été effectuées selon des critères qui n'avaient pas été indiqués dans l'annonce. Cette pratique compromet les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité.

Certains processus de nomination n'étaient pas conformes aux lignes directrices organisationnelles

- 11.24 En vérifiant la conformité des processus de nomination avec les lignes directrices de JUS, nous avons constaté que 13 % (6 sur 45) de ces processus n'étaient pas conformes à au moins une de ses propres lignes directrices organisationnelles. Par exemple, dans certains cas, la zone de sélection ou de recours annoncée n'était pas conforme aux lignes directrices de l'organisation en matière de zone de sélection; dans d'autres cas, les justifications relatives au choix d'un processus non annoncé ne démontraient pas que ce processus répondait aux critères établis par l'organisation.

Recommandations

1. L'administrateur général du ministère de la Justice Canada devrait mettre en place les contrôles nécessaires pour s'assurer que les lettres d'offre sont signées par des gestionnaires à qui ce pouvoir a été subdélégué.
2. L'administrateur général du ministère de la Justice Canada devrait s'assurer que l'organisation met en œuvre tout son cadre de surveillance de la dotation. Il s'agit notamment de veiller à ce que ses processus de nomination et décisions connexes soient entièrement documentés et à ce qu'ils soient conformes aux exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices. Les résultats des activités de surveillance devraient également être communiqués à la haute direction pour que toute mesure nécessaire soit prise.



Conclusion

- 11.25 Nous avons conclu que, à l'exception de la surveillance, JUS avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que JUS disposait d'un instrument de subdélégation des pouvoirs de nomination conforme. Nous avons également constaté que JUS avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination. Ces dernières étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP et accessibles à tous les employés. Par ailleurs, nous avons noté que les stratégies de dotation adoptées par JUS appuyaient ses priorités en matière de dotation. Enfin, nous avons constaté que les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles étaient définis. Cependant, nous avons noté que JUS n'avait pas pleinement mis en œuvre son cadre de surveillance et devait porter une attention particulière à la responsabilisation en matière de dotation.
- 11.26 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 42 % (19 sur 45) des nominations vérifiées. Le mérite tant qu'à lui n'avait pas été démontré dans 58 % (26 sur 45) des nominations vérifiées, principalement parce que l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite. Par exemple, il pouvait s'agir de documents d'évaluation de la personne nommée ou, dans le cas de nominations découlant de processus externes, de documents prouvant que la personne nommée satisfaisait aux exigences les plus élevées entre les critères relatifs aux études figurant dans l'annonce et les normes de qualification applicables. Nous avons également relevé des situations où les processus de nomination présentaient d'autres risques au regard de la LEFP, du REFP, du Cadre de nomination de la CFP et des lignes directrices de JUS en matière de nomination. Par exemple, dans certains cas, la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas été dûment prise en considération et les outils d'évaluation n'avaient pas été appliqués de façon uniforme.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par JUS pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du JUS.

Réponse globale de Justice Canada

Le ministère de la Justice Canada accepte l'exactitude des faits présentés. Le ministère de la Justice Canada accepte les recommandations du rapport et s'engage à adresser, en temps opportun, les problèmes soulevés. Le ministère de la Justice Canada s'engage à renforcer son régime de dotation afin d'assurer la conformité avec les valeurs de nomination et avec les exigences législatives, réglementaires et celles des lignes directrices.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	19 (42 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	26 (58 %)
Total des nominations vérifiées		45 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	7	7	18

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



12

Vérification de
Passeport Canada



12 Vérification de Passeport Canada

- 12.1 La présente vérification porte sur le cadre de nomination de Passeport Canada (PPTC), organisme de service spécial relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), pour la période s'échelonnant du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2011 ainsi que sur les activités de nomination menées du 1^{er} janvier 2011 au 31 octobre 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, le MAECI avait pour PPTC un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de PPTC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 12.2 En 1990, PPTC est devenu un organisme de service spécial fédéral relevant du MAECI. Le mandat de PPTC est défini par le *Décret sur les passeports canadiens* et porte sur la délivrance, le refus de délivrer, la révocation, le retrait, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens. En outre, PPTC donne des conseils aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger et s'occupe de toutes les questions touchant les documents de voyage canadiens.
- 12.3 PPTC finance entièrement ses activités à partir des droits qu'il perçoit pour la délivrance des passeports et autres documents de voyage. Il doit en fait générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses. La variation quant au nombre de demandes de passeports et autres documents de voyage a une incidence sur les ressources financières de PPTC et, par conséquent, sur la planification de ses ressources humaines (RH). PPTC a indiqué que la fluctuation de la demande a un impact sur la dotation et nécessite une approche flexible en matière de gestion de son effectif.
- 12.4 PPTC comptait 2 579 employés au 31 mars 2011, répartis entre son administration centrale et ses bureaux régionaux. Au 30 juin 2011, 51 % des employés de PPTC travaillaient dans la région de la capitale nationale. La région de l'Ontario était la deuxième en importance (23 %). Le reste de son personnel était dispersé dans les autres régions du pays. En 2010-2011, PPTC a mené 928 activités de dotation. La majorité des employés de PPTC (88 %) fait partie du groupe professionnel Services des programmes et de l'administration.
- 12.5 Durant la période visée par notre vérification, PPTC a effectué 185 nominations. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 39 nominations. En supposant que le taux de déviation soit de 20 % ou moins, cet échantillon de 39 nominations fournit une estimation de la population précise à plus ou moins 10 % et un niveau de confiance de 90 %. Cet échantillon est suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un processus approprié de subdélégation des pouvoirs était en place

- 12.6 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 12.7 L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) actuel, signé par l'administrateur général du MAECI, est entré en vigueur le 4 juin 2010.
- 12.8 L'administrateur général du MAECI a établi un instrument de subdélégation distinct pour PPTC. Celui-ci est entré en vigueur le 4 avril 2007 et est conforme à l'IDRN. Le document décrit les termes et conditions qui doivent être remplies avant que des pouvoirs ne puissent être subdélégués, notamment l'obligation de suivre une formation indispensable. Les employés ont accès à cet instrument de subdélégation sur le site intranet de PPTC.
- 12.9 PPTC a établi des mécanismes de contrôle en matière de subdélégation. L'administrateur général du MAECI doit confirmer par écrit la subdélégation des pouvoirs de nomination en signant une lettre à cet effet. Les termes et conditions qui doivent être remplies par les responsables afin que les pouvoirs leur soient subdélégués, notamment l'obligation de suivre une formation indispensable, sont décrits dans l'instrument de subdélégation. PPTC tient à jour une liste des gestionnaires subdélégués qui satisfont aux exigences en matière de subdélégation. Nous avons noté que, dans toutes les nominations (39 sur 39) vérifiées, la lettre d'offre avait été signée par un gestionnaire qui avait obtenu les pouvoirs subdélégués appropriés au moment de la nomination.

Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices et critères en matière de nomination étaient en place

- 12.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 12.11 Nous avons constaté que l'administrateur général du MAECI avait permis à PPTC d'adopter ses propres lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination. Ils étaient accessibles aux employés sur le site intranet de PPTC.



- 12.12 Nous avons aussi constaté que les Lignes directrices en matière de zone de sélection de PPTC ne précisait pas clairement qu'une zone nationale de sélection devait s'appliquer à tous les processus de nomination externes annoncés. Dans les six nominations examinées découlant de processus externes annoncés, nous avons conclu que, malgré cette lacune, les zones de sélection étaient conformes aux exigences fixées par les lignes directrices de la CFP.
- 12.13 Nous avons aussi noté que PPTC n'avait pas révisé ses lignes directrices en matière de choix du processus de nomination pour y inclure la valeur directrice qu'est la représentativité, comme le prévoit le Cadre de nomination de la CFP. Lors de notre examen de huit nominations découlant de processus non annoncés, nous avons constaté que chaque processus était accompagné d'une justification écrite. Par contre, aucune de ces justifications ne démontrait le respect de l'ensemble des valeurs directrices, dont la représentativité. Nous avons aussi noté que 2 sur 8 justifications examinées ne démontraient pas que le processus répondait aux critères appliqués par PPTC à ces deux processus non annoncés. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**
- 12.14 En décembre 2011, PPTC a révisé ses lignes directrices en matière de nomination. Ces dernières sont maintenant conformes au Cadre de nomination de la CFP. Nous avons constaté que les intervenants clés en RH et les représentants syndicaux à PPTC avaient été consultés dans le cadre de l'examen des versions antérieures des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères sur l'utilisation des processus de nomination non annoncés et lors de l'élaboration de leurs nouvelles versions.

Planification de la dotation

Des stratégies de dotation étaient en place

- 12.15 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées, au besoin.
- 12.16 PPTC a élaboré et communiqué son plan de dotation 2011-2012. Ce plan comprend les stratégies de dotation et est disponible sur son site intranet. Les stratégies tiennent compte des activités de dotation réalisées dans toutes les directions générales de PPTC pour les postes autres que ceux du groupe de la direction. Par ailleurs, chaque stratégie est assortie de résultats attendus et d'indicateurs de rendement. Nous avons constaté que les priorités en matière de dotation de PPTC s'appuyaient sur les stratégies énoncées dans le Plan de dotation 2011-2012.
- 12.17 En octobre 2011, PPTC a fait le suivi des stratégies de dotation 2011-2012, et les renseignements en découlant ont été intégrés au Plan de dotation 2011-2012. L'analyse des écarts entre les résultats prévus et ceux réels en matière de dotation devait être réalisée à la fin de l'exercice financier 2011-2012. PPTC prévoit présenter les résultats de son analyse et ses recommandations au comité des services internes pour qu'ils soient pris en compte dans l'établissement de ses stratégies de dotation 2012-2013.



Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles et responsabilités étaient bien définis et communiqués

- 12.18 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 12.19 Au sein de PPTC, les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles concernant les pouvoirs de nomination sont définis, documentés et communiqués. Nous avons constaté que l'instrument de subdélégation des pouvoirs en matière de RH de PPTC décrivait les rôles et responsabilités des divers intervenants. PPTC a également élaboré un guide de partenariat en matière de RH afin d'aider les gestionnaires à comprendre le processus de dotation. Ce guide définit les principales fonctions des RH, les rôles et responsabilités des conseillers en RH et des personnes subdéléguées, ainsi que les normes de service pour toutes les mesures de dotation.
- 12.20 Les personnes subdéléguées de PPTC peuvent consulter un conseiller en RH dont l'expertise liée au Cadre de nomination a été validée par la CFP. Nous avons également constaté que des mécanismes étaient en place pour permettre aux conseillers en RH de PPTC de poursuivre leur apprentissage. Parmi ces mécanismes, mentionnons l'obtention de rétroaction sur les dossiers de dotation qui ont fait l'objet d'une activité de surveillance et la tenue de consultations avec leur superviseur.
- 12.21 Dans le cadre de notre examen des nominations, nous avons noté que les conseillers en RH de PPTC offraient conseils et avis, par écrit, en matière de dotation. Plus de la moitié des nominations vérifiées comportaient des éléments de preuve d'avis et de conseils conformes au Cadre de nomination de la CFP.

Surveillance

Les activités de surveillance satisfaisaient aux exigences de la Commission de la fonction publique

- 12.22 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 12.23 Nous avons constaté que PPTC avait exercé, par l'entremise du Comité des ressources humaines, la surveillance obligatoire requise par les lignes directrices de la CFP sur les nominations intérimaires de plus de 12 mois, les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, et les nominations à des postes du groupe de la direction découlant de processus non annoncés. PPTC avait aussi assuré la surveillance de l'application de la zone nationale de sélection et de l'application du *Décret*



d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique, qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue. De plus, nous avons noté que PPTC fournissait des renseignements fiables sur son système de nomination et ses processus de nomination.

- 12.24 PPTC a assuré également la surveillance des activités de dotation à partir d'un échantillon de nominations à des postes autres que ceux du groupe de la direction pour la période du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2010. En janvier 2011, PPTC a produit un rapport de surveillance des activités de dotation et les résultats et recommandations découlant de ce rapport ont été présentés à la haute direction. PPTC a ensuite préparé un plan d'action visant à élaborer et à mettre en place des mesures correctives à la lumière de ces résultats et recommandations. Pour donner suite à cet exercice de surveillance, PPTC a offert des séances de formation aux personnes subdéléguées et aux conseillers en RH. Ces séances avaient pour objectif de faire connaître les principales améliorations qui devaient être apportées dans la conduite des activités de dotation à PPTC.
- 12.25 En décembre 2011, PPTC a élaboré un document sommaire sur la surveillance des secteurs clés en dotation, y compris les exigences obligatoires prévues par les lignes directrices de la CFP en matière de surveillance. De plus, en décembre 2011, PPTC a établi un cadre de surveillance des activités de dotation qui a été communiqué à tous ses employés et affiché sur son site intranet. Ce cadre comprend un plan de surveillance pour l'exercice financier 2011-2012 établissant les priorités en matière de surveillance active, ainsi qu'une annexe indiquant les activités et les calendriers de surveillance. Nous n'avons pas été en mesure d'en vérifier la mise en œuvre puisque ce cadre a été mis sur pied à la fin de la période visée par la vérification.

Observations sur la conformité

Le mérite a été respecté dans la majorité des nominations vérifiées

- 12.26 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 12.27 Nous avons observé que le mérite avait été respecté dans 79 % (31 sur 39) des nominations vérifiées. Il n'avait cependant pas été démontré dans 21 % (8 sur 39) des nominations. Cette situation est principalement attribuable au fait que l'évaluation n'avait pas été effectuée conformément à l'outil. Dans le cas d'une nomination découlant d'un processus non annoncé, par exemple, l'évaluation narrative ne démontrait pas que la personne nommée possédait les qualifications requises. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.



Certaines qualifications essentielles n'étaient pas identiques en anglais et en français

- 12.28 Nous avons constaté que certaines qualifications essentielles dans les versions anglaise et française de l'énoncé des critères de mérite n'étaient pas identiques dans 11 processus de nomination examinés. Lorsque certains critères de mérite sont communiqués différemment d'une langue officielle à l'autre, les valeurs directrices de justice, d'accessibilité et de transparence risquent de ne pas être respectées puisque les renseignements concernant les processus de nomination ne sont pas les mêmes pour tous les postulants éventuels.

Certains outils d'évaluation n'ont pas été appliqués de façon uniforme à tous les candidats

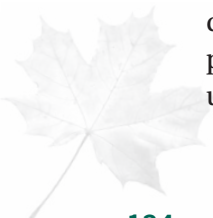
- 12.29 Nous avons noté que les outils d'évaluation dans six processus de nomination examinés n'avaient pas été appliqués de façon uniforme à tous les candidats, et ce, à chaque étape du processus d'évaluation. Dans certains de ces processus de nomination, la candidature de postulants qui avaient clairement démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient les qualifications relatives à l'expérience requise avait été rejetée à l'étape de la présélection; pourtant, celle d'autres candidats avait été retenue à cette étape même s'ils n'avaient pas clairement démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient l'expérience requise. Cette pratique compromet les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité.

La notification de candidature retenue ne reflétait pas toujours la décision de nomination

- 12.30 Nous avons constaté que, dans 11 nominations vérifiées, les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et/ou les besoins organisationnels ayant servi à prendre la décision de nomination n'étaient pas identiques à ceux figurant dans la notification de candidature retenue. Par exemple, une qualification constituant un atout était mentionnée dans la notification de candidature retenue alors que cette qualification n'avait pas été prise en compte dans la décision de nomination. Cette pratique compromet la valeur directrice de transparence puisqu'elle ne transmet pas des renseignements exacts sur la décision de nomination aux personnes visées par la notification.
- 12.31 À notre avis, un mécanisme de contrôle ponctuel des activités de nomination en cours devrait être mis en place pour s'assurer que ces activités sont soumises à un examen critique. Ce mécanisme permettrait de déceler et de corriger les lacunes signalées aux paragraphes précédents. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

La candidature des bénéficiaires de priorité n'était pas toujours dûment prise en considération

- 12.32 La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit, pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une nomination.



- 12.33 Dans 59 % (23 sur 39) des nominations examinées, la CFP a présenté la candidature des bénéficiaires de priorité. Dans trois de ces nominations, l'organisation n'a pas été en mesure de nous fournir la preuve que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération. De plus, dans le cas d'une nomination, la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas été prise en considération.
- 12.34 Nous avons noté que, dans 15 % (6 sur 39) des nominations, les qualifications essentielles dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles établies dans l'énoncé des critères de mérite utilisé lors de la prise des décisions de nomination. De plus, dans 54 % (21 sur 39) des nominations vérifiées, le numéro du poste, le profil linguistique ou les conditions d'emploi mentionnés dans la demande d'autorisation en matière de priorité n'étaient pas les mêmes que ceux ayant servi à prendre la décision de nomination. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. L'administrateur général du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international devrait renforcer davantage ses mécanismes de contrôle ponctuels des activités de nomination en cours pour s'assurer que ses activités sont soumises à un examen critique. Ceci lui permettrait de s'assurer que les décisions de nomination s'appuient sur une documentation exacte et complète, et qu'elles sont conformes aux exigences législatives et réglementaires et à celles des lignes directrices.
2. L'administrateur général du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international devrait s'assurer que chaque demande d'autorisation en matière de priorité renferme des renseignements exacts et complets pour chaque nomination. Il devrait aussi s'assurer que la candidature des bénéficiaires de priorité a été dûment prise en considération et que l'information appuyant la décision de nomination est bien documentée.

Conclusion

- 12.35 Nous avons conclu qu'un cadre de nomination adéquat pour PPTC avait été mis en place. Un processus approprié de subdélégation des pouvoirs et les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place. Nous avons constaté que PPTC avait mis au point des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités en matière de dotation de la haute direction. Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles concernant les pouvoirs de nomination étaient définis et communiqués. Nous avons aussi noté que PPTC avait exercé la surveillance obligatoire prévue par les lignes directrices de la CFP, avait effectué l'examen d'un échantillon de nominations et avait pris les mesures correctives nécessaires. De plus, PPTC avait établi un cadre de surveillance des activités de dotation.
- 12.36 Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans la majorité des nominations vérifiées. Le mérite avait été respecté dans 79 % (31 sur 39) des nominations. Le mérite n'avait cependant pas été démontré dans 21 % (8 sur 39) des nominations. Nous avons aussi conclu que certains processus de nomination comportaient des risques pour le Cadre de nomination de la CFP,



le REFP et la LEFP. Par exemple, les outils d'évaluation dans six processus de nomination examinés n'avaient pas été appliqués de façon uniforme à tous les candidats, et ce, à chaque étape du processus d'évaluation. De plus, nous avons noté que, dans 15 % (6 sur 39) des nominations, les qualifications essentielles dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles établies dans l'énoncé des critères de mérite employé lors de la prise des décisions de nomination. Enfin, dans le cas de trois nominations, l'organisation n'a pas été en mesure de nous fournir la preuve que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération et, dans le cas d'une nomination, la candidature des bénéficiaires de priorité n'avait pas été prise en considération.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par PPTC pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général du MAECI.

Réponse globale de Passeport Canada

Passeport Canada (PPTC) a examiné le rapport de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada, reconnaît que les faits présentés dans ce rapport sont exacts et accepte les recommandations faites à la suite de la vérification. Prenant acte des constatations formulées dans ce rapport, Passeport Canada s'engage à continuer de mettre en place des pratiques de dotation exemplaires dans le but de se conformer aux exigences de la CFP.

PPTC a à cœur le principe selon lequel toutes les décisions de dotation doivent être fondées sur le mérite. Il adhère également aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité qui doivent être à la base de toutes les nominations et de toutes les décisions relatives aux nominations.

L'organisme a d'ailleurs élaboré un plan d'action comprenant des mesures qui ont déjà été mises en place et d'autres que nous mettrons en œuvre dès maintenant afin de donner suite aux recommandations issues de la vérification. Il est à noter que chacune des observations menant aux deux recommandations font l'objet de mesures spécifiques. Ce plan sera communiqué aux employés de la dotation opérationnelle au sein de la Direction générale des ressources humaines, ainsi qu'aux gestionnaires ayant des pouvoirs subdélégués en matière de dotation.

Tout au long du processus de vérification, PPTC a mis en place divers mécanismes pour appuyer les décisions relatives aux nominations dans le but d'améliorer ses pratiques en matière de dotation. En effet, les lignes directrices en matière de dotation ont été mises à jour et un cadre de surveillance interne de la dotation a été mis en place. L'organisme continuera de surveiller les activités de dotation conformément au cadre de surveillance et aux exigences de la CFP.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	31 (79 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne répondait pas aux autres critères de mérite appliqués.	0 (0 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	8 (21 %)
Total des nominations vérifiées		39 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	1	7	1

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans un cas, plus d'une raison s'applique.



13

Vérification de
Travaux publics
et Services
gouvernementaux
Canada



13 Vérification de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

- 13.1 La présente vérification porte sur le cadre de nomination qui était en vigueur à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 31 décembre 2011 et sur les activités de nomination qui y ont été menées du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011. Cette vérification avait pour objectifs de déterminer si, d'une part, TPSGC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et, d'autre part, si les nominations et les processus de nomination de TPSGC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 13.2 TPSGC joue un rôle important dans le cadre des activités quotidiennes du gouvernement du Canada. Il en est le principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste des questions linguistiques, gestionnaire des biens immobiliers et instrument d'accès aux services en direct du gouvernement. Il offre également des services dans le domaine de la paye et des pensions, de la traduction et des communications. Pour appuyer sa mission, TPSGC a fixé 15 priorités clés en matière d'activités et de gestion, qui englobent notamment les achats militaires et principaux, la modernisation des biens immobiliers, l'écologisation du gouvernement, ainsi que la transformation de l'administration de la paye et des pensions. Le ministre de TPSGC assume le rôle de receveur général du Canada et, à ce titre, il est responsable de l'administration des services liés aux avantages sociaux, aux pensions de retraite, aux régimes de pension et à la rémunération des fonctionnaires fédéraux.
- 13.3 L'administrateur général de TPSGC a signalé que l'organisation s'efforçait de rationaliser les processus, d'accroître la collaboration et d'offrir des outils à l'appui de la gestion efficace des personnes, ce qui devrait également permettre d'améliorer son service à la clientèle. Il a également affirmé que l'organisation travaillait à moderniser l'infrastructure des ressources humaines (RH) grâce à la mise en place de processus opérationnels communs en matière de RH, à l'optimisation du recours à la dotation collective et à la mise en œuvre d'une nouvelle gamme de politiques rationalisées et d'instruments connexes.
- 13.4 Au cours de la période visée par la présente vérification, l'organisation a effectué 2 841 nominations. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues, analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 45 nominations. En supposant que le taux de déviation soit de 20 % ou moins, cet échantillon de 45 nominations fournit une estimation de la population précise à plus ou moins 10 % et un niveau de confiance de 90 %. Cet échantillon est suffisant puisque l'objectif était de fournir une estimation globale de la conformité.



Observations sur le Cadre de nomination

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

Un instrument de subdélégation était en place, mais l'exercice des pouvoirs subdélégués ne faisait pas l'objet d'un contrôle efficace

- 13.5 La LEFP confère à la CFP le pouvoir de nommer des personnes à la fonction publique. La CFP délègue ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux, qui peuvent ensuite subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation des pouvoirs qui soit bien géré, et à ce que l'ensemble de l'organisation soit informé de l'existence de ce dernier.
- 13.6 L'administrateur général de TPSGC avait signé une entente avec la CFP par laquelle il acceptait de se voir déléguer les pouvoirs de dotation. Ce document est connu sous le nom d'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). L'administrateur général avait mis en place un instrument de subdélégation qui autorisait ses représentants subdélégués à effectuer des nominations en son nom. Cet instrument de subdélégation et d'autres documents ministériels définissaient les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles des représentants participant aux processus de nomination. Cet instrument et les documents connexes étaient communiqués aux employés et leur étaient accessibles sur le site intranet du Ministère. Nous avons en outre constaté que les représentants subdélégués avaient accès aux services d'un spécialiste des RH dont les connaissances avaient été validées par la CFP, au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination.
- 13.7 L'administrateur général de TPSGC avait établi les conditions que devaient remplir ses représentants avant de se voir subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. Ces conditions comprenaient l'exigence de suivre une formation obligatoire. Ainsi, les représentants qui occupaient un poste auquel se rattachaient des pouvoirs subdélégués, qui avaient suivi la formation nécessaire et qui satisfaisaient aux autres conditions liées à la délégation pouvaient exercer les pouvoirs de dotation. Avant d'exercer ces pouvoirs, les représentants étaient également tenus, aux termes de l'instrument de subdélégation, de consulter le personnel des RH pour obtenir des conseils et avis en matière de dotation.
- 13.8 Nous avons décelé des lacunes dans les mécanismes de contrôle de l'exercice des pouvoirs subdélégués. En effet, le personnel des RH devait vérifier dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du Ministère si les employés visés satisfaisaient bel et bien aux conditions liées à la subdélégation avant de signer les lettres d'offre. Après examen d'un échantillon aléatoire de 28 représentants ayant signé une lettre d'offre, nous avons constaté que, dans 14 % (4 sur 28) des cas, il n'était pas indiqué dans le SGRH que ces personnes satisfaisaient aux conditions liées à la subdélégation établies par l'administrateur général. Ce taux d'erreur indique la présence d'un problème dans le contrôle de la subdélégation. Il pourrait en résulter que certains employés exerçaient des pouvoirs de nomination sans que ceux-ci leur aient été confiés. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**



Lignes directrices en matière de nomination

Les lignes directrices en matière de nomination étaient en place et nécessitaient des modifications mineures

- 13.9 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place des lignes directrices obligatoires en matière de zone de sélection, de mesures correctives et de révocation en ce qui a trait aux nominations, ainsi que des critères relatifs à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. La CFP s'attend aussi à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination que les organisations élaborent soit conforme à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.
- 13.10 En avril 2011, l'administrateur général de TPSGC a mis à jour ses lignes directrices, tel que l'exigeait la CFP, corrigeant ainsi plusieurs lacunes. Nous avons constaté que les intervenants avaient été consultés dans le cadre de la mise à jour des lignes directrices obligatoires. Des consultations avaient effectivement eu lieu avec les représentants des agents négociateurs, les représentants subdélégués, les conseillers en RH et la direction.

Planification de la dotation

Des stratégies de dotation étaient en place, mais la moitié d'entre elles n'étaient pas mesurables

- 13.11 Les stratégies de dotation organisationnelles décrivent les priorités prévues en matière de dotation ainsi que l'échéance et la manière dont elles seront mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des stratégies de dotation qui tiennent compte des priorités de la haute direction. Les stratégies de dotation organisationnelles et les priorités doivent être communiquées, faire l'objet d'un suivi et être modifiées au besoin.
- 13.12 L'administrateur général de TPSGC avait approuvé un plan intégré de RH visant la période 2009-2012. Ce plan avait été communiqué aux employés et leur était accessible sur le site intranet de TPSGC. Il définissait deux priorités globales en matière de RH. Une troisième priorité, soit le placement des employés touchés par l'examen stratégique, avait été fixée après l'approbation et la communication de ce plan. Seule la deuxième priorité, soit le renouvellement de la fonction publique, prévoyait des stratégies précises sur le plan de la dotation. Parmi les six stratégies définies visant le renouvellement de la fonction publique, trois n'étaient pas assorties de cibles mesurables. Nous avons également constaté que, dans le cas d'une stratégie assortie de cibles mesurables, aucun détail n'était donné sur l'approche adoptée pour atteindre ces cibles. Sans cibles mesurables, il est difficile de tirer une conclusion au sujet de l'atteinte des objectifs ou de la réalisation des priorités en matière de RH.
- 13.13 Nous avons constaté que les raisons pour lesquelles certains des objectifs visés par les stratégies avaient été modifiés n'étaient pas toujours clairement exposées. Même en présence de preuves que certaines des stratégies de dotation faisaient l'objet d'un suivi, comme le placement des employés touchés par l'examen stratégique, la documentation à l'appui de l'analyse des écarts était insuffisante. Nous avons également constaté que TPSGC avait modifié des objectifs mais que l'organisation n'était pas en mesure de fournir des documents pour justifier ces modifications. Par exemple, le rapport annuel de TPSGC sur le renouvellement de la fonction publique énonçait

un objectif lié au recrutement postsecondaire; toutefois, en milieu d'exercice, la cible avait été modifiée. Les représentants ministériels n'ont pas été en mesure d'expliquer pourquoi cette cible avait été modifiée tandis que les autres étaient demeurées inchangées, et le rapport ne donnait pas non plus de précisions à ce sujet.

- 13.14 L'administrateur général de TPSGC avait établi des stratégies de dotation; toutefois, la moitié d'entre elles n'étaient pas mesurables. Celles qui étaient mesurables avaient fait l'objet d'un suivi, mais leurs cibles avaient été modifiées sans preuve d'analyse. Lorsque la surveillance et l'analyse des écarts relatives aux stratégies de dotation sont insuffisantes, la capacité de l'administrateur général de réaliser les priorités ministérielles en matière de RH peut se voir réduite. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Capacité d'assumer les responsabilités

Les rôles et responsabilités étaient clairement définis

- 13.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs responsabilités et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'en acquitter.
- 13.16 L'administrateur général de TPSGC s'était doté d'un instrument de subdélégation qui définit clairement les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles des représentants subdélégués, des chefs des RH et des conseillers en RH en ce qui a trait aux pouvoirs de nomination et aux pouvoirs connexes. Ces rôles, responsabilités et obligations redditionnelles avaient été communiqués à tous les employés et leur étaient accessibles.

Surveillance

Les résultats des activités de surveillance qui ont été menées n'ont pas été utilisés et les mesures correctives n'ont pas été complétées

- 13.17 La surveillance organisationnelle est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion des activités de dotation et le rendement liés aux activités de nomination et processus connexes. La surveillance permet de déterminer de façon précoce le besoin de prendre des mesures correctives, de gérer le risque et de le réduire au minimum ainsi que d'améliorer le rendement en matière de dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP et qu'ils ajustent les pratiques en conséquence.
- 13.18 Nous avons constaté que TPSGC avait établi un mécanisme de surveillance et de production de rapports; toutefois, ce mécanisme ne satisfaisait pas pleinement aux exigences obligatoires de la CFP. Durant la période visée par la vérification, aucune activité de surveillance n'a été menée concernant la nomination d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, les nominations internes et externes au sein du groupe de la direction découlant de processus non annoncés ou la zone nationale de sélection. Au cours de la vérification, TPSGC a conçu des outils de surveillance visant à assurer la conformité avec les exigences minimales en matière de surveillance. En mars 2012, TPSGC a fourni la preuve à la CFP qu'il avait mis en œuvre toutes les exigences obligatoires en matière de surveillance.



- 13.19 Nous avons constaté que le personnel des RH était responsable de la documentation des dossiers de nomination. L'administrateur général avait confié aux conseillers en RH la responsabilité d'assurer une surveillance et la conformité avec la LEFP, les règlements et les lignes directrices connexes. Cette responsabilité comprenait la documentation et la validation des dossiers pour s'assurer qu'ils contiennent tous les documents pertinents nécessaires et que les décisions prises respectent les lois, règlements et lignes directrices ainsi que le code de valeurs et d'éthique en vigueur à la fonction publique.
- 13.20 Les activités de dotation avaient fait l'objet d'un suivi, mais les constatations en découlant n'avaient pas été utilisées. En fait, aucune mesure corrective n'avait été prise. Nous avons constaté que, en prévision de la présente vérification, TPSGC avait exécuté un exercice de surveillance de ses activités de dotation. Cet exercice devait porter sur la totalité des dossiers de dotation ministériels (100 %) des trois premiers trimestres de l'exercice financier 2010-2011 et sur 10 % de ceux du quatrième trimestre du même exercice. Cependant, des documents internes de suivi sur cet exercice de surveillance indiquaient que, dans certaines directions générales, cet examen avait porté sur 99 % des dossiers. Selon un document interne datant d'octobre 2011, cet examen visait également les mesures correctives complétées.
- 13.21 Nous avons également constaté qu'un certain nombre de dossiers de nomination, examinés dans le cadre de l'exercice de surveillance interne de TPSGC, avaient été ciblés comme des dossiers exigeant la prise de mesures correctives. Toutefois, contrairement aux rapports internes sur l'exercice de surveillance, nous avons remarqué que la plupart des mesures correctives nécessaires n'avaient pas été prises. Certains rapports de comité de présélection, documents d'évaluation, demandes d'autorisation en matière de priorité et annonces dans les dossiers étaient incomplets ou manquants. Par exemple, nous avons constaté que, parmi les cinq dossiers de nomination examinés du Bureau de la traduction, quatre devaient faire l'objet de mesures correctives selon les résultats de l'exercice de surveillance interne. Toutefois, ces mesures n'avaient toujours pas été prises au moment de notre examen.
- 13.22 Nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant qu'une analyse de l'information recueillie avait été effectuée à la suite de cet exercice de surveillance à l'échelle du Ministère. Les problèmes avaient été documentés de façon informelle par les analystes et avaient uniquement été signalés au Secteur des opérations en RH. Comme aucun format commun n'avait été utilisé pour les rapports, les tendances décelées étaient de nature très générale. Il était donc difficile de repérer les problèmes systémiques qui auraient pu avoir une incidence sur le respect des valeurs directrices.
- 13.23 Nous avons constaté que 40 % (18 sur 45) des nominations examinées comportaient des erreurs ayant une incidence sur le respect des valeurs directrices. Par exemple, nous avons constaté, dans quatre dossiers, que l'énoncé des critères de mérite n'était pas identique dans les deux langues officielles ou que les annonces et notifications affichées étaient différentes. Il s'agissait d'erreurs suffisamment importantes pour que les postulants se créent des attentes différentes selon la langue officielle de leur choix.
- 13.24 Des erreurs ont également été décelées quant à l'utilisation du système d'administration des priorités à TPSGC. La LEFP et le REFP prévoient que certaines personnes ont le droit pour une période limitée, d'être nommées en priorité, si elles répondent à des conditions précises. L'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et doit également obtenir une autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer une

nomination. Toutefois, nous avons relevé cinq cas où l'énoncé des critères de mérite et la demande d'autorisation en matière de priorité n'étaient pas uniformes en ce qui a trait à la durée des fonctions, au numéro du poste, au groupe et au niveau, au profil linguistique ou encore aux conditions d'emploi. De telles erreurs pourraient avoir mené au rejet de la candidature d'une personne qui possédait les qualifications requises pour le poste.

- 13.25 Nous avons également trouvé quatre dossiers de nomination où les raisons à l'appui des décisions de nomination (choix de la bonne personne) n'étaient pas conformes au Cadre de nomination de la CFP. Par conséquent, la documentation ne démontrait pas pourquoi la personne nommée avait été choisie pour un poste parmi un certain nombre de candidats qualifiés.
- 13.26 TPSGC n'avait pas utilisé pleinement les renseignements recueillis dans le cadre de ses diverses activités de surveillance. Dans certains cas, le Ministère n'avait en fait pas pris de mesures pour corriger les problèmes décelés. Notre examen des processus de dotation a également permis de confirmer que certains problèmes et erreurs décelés avaient eu une incidence sur le respect des valeurs directrices. Le manque de suivi des activités de surveillance peut présenter un risque pour l'intégrité des nominations si les valeurs directrices ne sont pas respectées. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Observations sur la conformité

Le mérite a été respecté dans la majorité des nominations; toutefois, dans les cas où il n'a pas été démontré, la faiblesse ou le manque de rigueur dans l'utilisation des outils d'évaluation en sont la principale cause

- 13.27 En vertu de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout et qu'elle satisfait aux exigences opérationnelles et besoins organisationnels établis par l'administrateur général.
- 13.28 Durant les processus de nomination, les candidats peuvent être évalués à l'aide de divers outils d'évaluation, comme l'examen de leur curriculum vitæ en fonction des critères obligatoires, des entrevues structurées ou des examens écrits. Nous avons constaté que le mérite avait été respecté dans 76 % (34 sur 45) des nominations vérifiées mais qu'il ne l'avait pas été dans 4 % (2 sur 45) des cas. De plus, le mérite n'avait pas été démontré dans 20 % (9 sur 45) des nominations vérifiées; cette situation était principalement attribuable au fait que les outils d'évaluation ne permettaient pas d'évaluer tous les critères de mérite ou que l'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil. Le **tableau 1** présente un sommaire de nos observations sur le mérite concernant les nominations vérifiées. Le **tableau 2** donne une description plus détaillée des raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré.



Les outils d'évaluation n'ont pas été utilisés de façon uniforme, ce qui a eu une incidence sur le respect des valeurs directrices

- 13.29 Nous avons constaté que les outils d'évaluation n'avaient pas été utilisés de façon uniforme pour les postulants ou que leur utilisation n'avait pas été suffisamment documentée dans 42 % (19 sur 45) des dossiers de nomination. Par exemple, certains postulants ayant démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient les qualifications requises au chapitre de l'expérience avaient vu leur candidature rejetée dans le cadre du processus; d'autres avaient en revanche eu l'occasion de passer à l'étape suivante, même s'ils n'avaient pas démontré dans leur demande d'emploi qu'ils possédaient l'expérience requise. Ces pratiques compromettent les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité.

La majorité des justifications relatives à des processus non annoncés ne démontrait pas le respect des valeurs directrices

- 13.30 Des nominations découlant de processus non annoncés sont effectuées lorsque les personnes se trouvant dans la zone de sélection ne sont pas informées de la possibilité d'emploi. Lorsque le représentant subdélégué décide de recourir à un processus non annoncé, il doit rédiger une justification démontrant que le processus respecte les quatre valeurs directrices. Nous avons constaté qu'une justification avait été versée au dossier dans le cadre des 10 processus de nomination non annoncés examinés; toutefois, seuls 4 sur 10 des processus de nomination non annoncés s'appuyaient sur des justifications qui tenaient compte de toutes les valeurs directrices. Les six autres processus ne satisfaisaient pas aux exigences des Lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination s'appliquant à ce type de nomination.

Les représentants subdélégués assumaient la responsabilité des décisions de nomination, y compris de l'utilisation des outils d'évaluation et des justifications relatives aux processus non annoncés

- 13.31 Pour exercer les pouvoirs subdélégués, les représentants devaient, entre autres, respecter les valeurs fondamentales de nomination ainsi que celles directrices. Ils devaient également veiller à ce que les décisions de nomination soient conformes aux exigences de la LEFP et de toute autre ligne directrice applicable de la CFP ou de l'organisation. L'administrateur général avait établi que les représentants subdélégués devaient consulter les spécialistes des RH pendant le déroulement des processus de nomination et devaient tenir compte de leurs conseils. Ainsi, les représentants subdélégués demeuraient responsables de la décision finale prise au nom de l'administrateur général.
- 13.32 L'administrateur général avait confié à ses représentants subdélégués la responsabilité des processus de nomination, à condition que ceux-ci consultent le personnel des RH. Les problèmes de conformité au chapitre des valeurs indiquent que les représentants subdélégués doivent améliorer leur compréhension des valeurs et consulter le personnel des RH tout au long du processus de nomination. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**



Recommandations

1. L'administrateur général de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait améliorer le mécanisme de contrôle existant. Cette mesure lui permettrait de veiller à ce que le représentant satisfasse à toutes les exigences fixées par l'administrateur général avant d'exercer les pouvoirs de dotation.
2. L'administrateur général de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait disposer de stratégies de dotation mesurables et d'une approche lui permettant d'atteindre les objectifs. Il devrait également documenter l'analyse des résultats lorsqu'il apporte des modifications.
3. L'administrateur général de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait s'assurer qu'une surveillance active des activités de dotation est exercée et que les résultats des activités de surveillance font l'objet d'une analyse. Il devrait aussi veiller à ce que des modifications soient apportées aux activités en vue de corriger les problèmes systémiques décelés.
4. L'administrateur général de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait s'assurer que les représentants subdélégués consultent le personnel des ressources humaines tout au long du processus de nomination. Cette démarche lui permettrait de s'assurer que le processus respecte les valeurs de nomination. Il devrait également veiller à ce que les outils d'évaluation permettent de démontrer que la personne nommée répond aux critères de mérite appliqués.

Conclusion

- 13.33 Nous avons conclu que TPSGC avait un cadre en place pour gérer ses activités de nomination qui devait être amélioré. Nous avons constaté que l'administrateur général de TPSGC avait mis en place un instrument de subdélégation; toutefois, les mécanismes de contrôle du processus étaient inadéquats. Nous avons également constaté que des lignes directrices adéquates étaient en place et qu'elles ne nécessitaient que des modifications mineures. L'administrateur général avait établi des stratégies de dotation; toutefois, la moitié d'entre elles n'étaient pas mesurables et celles qui l'étaient ne donnaient aucune précision sur l'analyse des résultats et les changements apportés aux objectifs. Enfin, les activités de dotation faisaient l'objet d'une surveillance active, mais les problèmes décelés dans le cadre de cet exercice n'avaient pas été abordés.
- 13.34 Nous avons constaté que la plupart des nominations et des processus de nomination étaient conformes à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP. Même si la majorité des nominations examinées respectait le mérite, le respect du mérite n'avait pas été démontré dans 20 % (9 sur 45) d'entre elles. Nous avons relevé des lacunes dans la démonstration du respect des valeurs directrices dans près de la moitié des nominations examinées. Nous avons également noté que les lacunes décelées dans les outils d'évaluation et les erreurs commises dans le cadre des processus de nomination avaient eu une incidence sur le respect des valeurs.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP fera le suivi des mesures prises par TPSGC pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, y compris la publication annuelle du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Par conséquent, la CFP a décidé de n'apporter aucune modification à l'entente actuelle de délégation conclue avec l'administrateur général de TPSGC.

Réponse globale de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) accepte les conclusions et les recommandations de la Commission de la fonction publique (CFP). TPSGC considère les activités de surveillance comme des opportunités pour améliorer ses pratiques de gestion. Le Ministère demeure déterminé à gérer les processus de nomination, conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, à ses valeurs fondamentales, soit le principe de mérite et l'impartialité, de même qu'à ses valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

TPSGC est satisfait de constater que la CFP reconnaisse qu'il a mis en œuvre un cadre de nomination conforme, qu'un instrument de subdélégation est en vigueur, que les politiques obligatoires de nomination sont à jour, que des mécanismes sont établis pour appuyer les décisions liées à la nomination, que les listes de contrôle de la dotation sont valides, et que la surveillance obligatoire est maintenant terminée. Le Ministère poursuit ses efforts afin de continuellement améliorer ses pratiques de dotation et les recommandations de la CFP aideront à mieux orienter ses efforts. L'approche de TPSGC en matière de ressources humaines repose principalement sur la série de politiques et de directives ministérielles mise en œuvre dans le cadre du nouveau compendium simplifié et convivial de politiques ministérielles pour la gestion des personnes en avril 2011.

La vérification de la dotation de la CFP a eu lieu en même temps que la mise en œuvre de l'examen stratégique (ES) de TPSGC, un exercice important qui a donné lieu à la modification des stratégies en matière de dotation de TPSGC. En effet, le Ministère a pris en main le placement des employés touchés et en a fait sa priorité en matière de dotation. De tous les employés touchés durant les deux années de l'ES, près de 95 % ont été placés. Le Plan intégré de gestion des ressources humaines de TPSGC pour 2012-2015 a été présenté à tous les employés en mai 2012 et fournissait des précisions sur les stratégies en matière de dotation de l'organisation pour l'avenir.

TPSGC a élaboré un plan d'action détaillé en matière de gestion pour donner suite aux recommandations du rapport. La plupart des mesures ont déjà été mises en œuvre et toutes les autres le seront d'ici mars 2013. Dès que des préoccupations ont été soulevées par l'équipe de vérification de la CFP dans le cadre cette vérification, la haute direction a immédiatement pris des mesures décisives afin de les traiter et elle est pleinement engagée à mettre en œuvre les recommandations du rapport.



Annexe

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Total des nominations
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	34 (76 %)
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas aux autres critères de mérite appliqués.	2 (4 %)
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	9 (20 %)
Total des nominations vérifiées		45 (100 %)

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

Tableau 2 : Observations sur le mérite non démontré

Le mérite n'a pas été démontré	Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré*			
	Aucune évaluation n'a été effectuée	L'outil d'évaluation ne portait pas sur l'ensemble des critères de nomination	L'évaluation n'a pas été appliquée conformément à l'outil	L'organisation n'a pas été en mesure de fournir la documentation à l'appui du mérite
Total	0	5	4	3

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique

*Dans certains cas, plus d'une raison s'applique à la nomination.



14

Vérification
de suivi auprès
d'Infrastructure
Canada



14 Vérification de suivi auprès d'Infrastructure Canada

Contexte

- 14.1 Infrastructure Canada a été constituée en août 2002 sous l'appellation de Bureau de l'infrastructure du Canada. L'organisation a la responsabilité d'améliorer, pour le compte du gouvernement fédéral, les infrastructures publiques du Canada au moyen d'investissements stratégiques, de partenariats clés, de politiques judicieuses et de la recherche appliquée. Puisqu'elle est responsable des questions et programmes liés à l'infrastructure, l'organisation est également un centre d'expertise en infrastructure fédérale et un partenaire financier de premier plan pour les villes, les collectivités et les régions du Canada. À la suite du ralentissement économique, Infrastructure Canada a aussi joué un rôle de chef de file dans la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada. Cette activité s'est ainsi ajoutée à ses responsabilités liées au Fonds Chantiers Canada, le plan d'infrastructure de 33 milliards de dollars du gouvernement du Canada.
- 14.2 La Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé une vérification des activités de dotation menées par Infrastructure Canada. Les résultats de cette vérification ont d'ailleurs été présentés dans son rapport déposé au Parlement en octobre 2009. Selon ce rapport, Infrastructure Canada ne possédait pas de pratiques et de systèmes adéquats pour gérer ses activités de nomination. Le rapport indiquait également que les méthodes et outils utilisés pour évaluer les qualifications des candidats étaient inadéquats dans bien des cas. Par conséquent, les évaluations n'avaient pas permis de démontrer que le mérite avait été respecté. Dans ce rapport, la CFP avait formulé six recommandations pour corriger ces lacunes.
- 14.3 La CFP avait aussi imposé les conditions suivantes en ce qui concerne les pouvoirs de dotation délégués à Infrastructure Canada :
- Présenter des rapports semestriels à la CFP (y compris son rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation [RMORCD]) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification et sur les activités de dotation menées par Infrastructure Canada
 - Présenter toute la documentation et tous les procès-verbaux du Comité de gestion des personnes (CGP) d'Infrastructure Canada qui portent sur la dotation le plus tôt possible après chaque réunion
- 14.4 Infrastructure Canada a surveillé la mise en œuvre des recommandations découlant de cette vérification au moyen des réunions mensuelles du CGP, des RMORCD de 2009-2010 et de 2010-2011, du rapport semestriel d'octobre 2010 et d'un exercice officiel d'examen des nominations.



Objectif et méthodologie de la vérification de suivi

- 14.5 Dans son plan de vérification et d'études de 2010 à 2012, la CFP a ciblé Infrastructure Canada aux fins d'une vérification de suivi. Son objectif consistait à déterminer si Infrastructure Canada avait pris des mesures correctives adéquates pour donner suite aux recommandations découlant du rapport de vérification d'octobre 2009 de la CFP. La vérification de suivi visait la période du 1^{er} avril 2010 au 30 juin 2011.
- 14.6 Un échantillon déterminé de 11 nominations a été tiré de l'ensemble des nominations effectuées par Infrastructure Canada du 1^{er} avril 2010 au 30 juin 2011. Notre échantillon comprenait des nominations à des postes de durée indéterminée et déterminée issues de processus internes et externes, annoncés et non annoncés. Nous avons exclu les mesures de dotation et les types de nominations suivants : affectations intérimaires, mutations, intégration d'étudiants et promotions au sein du groupe Économique et services de sciences sociales (EC) et dans le cadre des programmes de perfectionnement du groupe Gestion du personnel. L'échantillon a permis d'obtenir des données qualitatives relativement aux recommandations formulées par la CFP en 2009 à la suite de sa vérification d'Infrastructure Canada.
- 14.7 Un échantillonnage dirigé a été employé pour la présente vérification de suivi. Cette méthode visait à regrouper les cas comportant des données qualitatives en abondance qui pourraient servir à décrire le processus de nomination et à évaluer les progrès accomplis quant à la mise en place de mécanismes de contrôle. Elle n'avait pas pour but d'effectuer un examen de conformité du processus de nomination qui est représentatif. Elle visait plutôt à avoir un aperçu des mesures prises pour donner suite aux recommandations faites dans notre rapport de vérification de 2009. Pour de plus amples renseignements sur notre méthodologie, veuillez consulter la section **Aperçu de l'approche en matière de vérification**, à la fin de la présente publication.

Observations

- 14.8 Cette section du rapport présente les six recommandations formulées dans le rapport de vérification d'Infrastructure Canada publié par la CFP en 2009. Ces recommandations sont suivies de nos constatations sur leur mise en œuvre.

Infrastructure Canada a mis en place un plan intégré de ressources humaines

- 14.9 La première recommandation était la suivante :

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait mettre en place un plan intégré de ressources humaines (RH) qui offrira aux gestionnaires et aux spécialistes des RH une orientation quant à la façon de prendre des décisions au regard de leurs activités de dotation, et ce, en exposant les priorités du Ministère en matière de dotation et en établissant un cadre pour guider les décisions sur le choix du moment et la façon de doter des postes, en se fondant sur la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).



- 14.10 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada avait correctement suivi cette recommandation. Le Ministère a en effet établi un plan intégré d'activités et de ressources humaines (PIARH) qui définit les priorités, stratégies et mesures de rendement de l'organisation en matière de dotation et qui donne une orientation aux gestionnaires et aux spécialistes des RH. Ce plan énonce les activités de nature stratégique qui doivent être mises en œuvre au cours de l'exercice financier.
- 14.11 Les directions générales ont même tiré du PIARH des activités stratégiques qui leur sont propres et les ont intégrées à leurs plans de RH respectifs. Les plans de RH des directions générales et le PIARH ont donc permis d'orienter les gestionnaires dans la prise de décisions relatives aux activités de dotation.
- 14.12 Le PIARH et les plans de RH des directions générales ont été communiqués à tous les employés sur le site intranet de l'organisation.

Infrastructure Canada a surveillé la mise en œuvre du plan de ressources humaines

- 14.13 La deuxième recommandation était la suivante :

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait surveiller la mise en œuvre du plan de RH et, pour ce faire, recueillir des renseignements lui permettant de s'assurer de l'utilisation adéquate des processus de nomination et apporter des mesures correctives, au besoin, afin de réaliser les objectifs du plan.

- 14.14 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada avait bien suivi cette recommandation. Le Ministère a en effet établi un plan de mise en œuvre clair et structuré. Ce plan comprend des activités de dotation expressément destinées à répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.
- 14.15 Infrastructure Canada a mis sur pied le CGP, formé de cadres de direction et chargé de surveiller l'élaboration et la mise en place du PIARH. Le CGP a assuré ce suivi dans le cadre de ses réunions mensuelles grâce à l'examen des rapports d'étape et des indicateurs des RH, à l'examen et à l'approbation des demandes de processus de nomination à haut risque, à la discussion sur des questions relatives aux RH soulevées par les directions générales et à l'obtention de renseignements à jour sur les examens de dossiers de dotation et examens de données électroniques sur la dotation.
- 14.16 Le CGP discute du PIARH, le met à jour annuellement depuis 2009 et veille à ce que les priorités de l'organisation soient harmonisées à celles de l'ensemble du gouvernement. Le plan de mise en place du PIARH a été mis à jour pendant la période visée par la présente vérification et indiquait que la plupart des activités avaient été menées à bien.
- 14.17 Infrastructure Canada a mis en place un système d'information sur les RH. Ce dernier permet de saisir les renseignements pertinents et de produire des rapports trimestriels pour les cadres supérieurs qui utilisent les indicateurs de RH. Le CGP a examiné les indicateurs de RH qui résumaient les activités de dotation, y compris les processus de nomination à haut risque. Ces indicateurs ont d'ailleurs servi à la mise à jour du PIARH de 2010-2013.



Les gestionnaires subdélégués possédaient les autorisations et les compétences nécessaires

14.18 La troisième recommandation était la suivante :

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait apporter la preuve que les gestionnaires subdélégués possèdent les autorisations et les compétences nécessaires avant d'exercer les pouvoirs de nomination et les pouvoirs liés à la nomination.

14.19 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada avait bien suivi cette recommandation.

Le Ministère a en fait veillé à ce que tous les gestionnaires subdélégués aient reçu la formation obligatoire avant d'exercer leurs pouvoirs de nomination et leurs pouvoirs connexes, selon les critères établis par l'administrateur général. Par ailleurs, l'administrateur général a lancé une formation obligatoire supplémentaire sur la dotation, de sorte que les gestionnaires demeurent compétents en matière d'exercice de leurs pouvoirs liés aux nominations. Le système de suivi des pouvoirs subdélégués d'Infrastructure Canada a subi des modifications. Il indique maintenant la date à laquelle les pouvoirs ont été subdélégués à chaque gestionnaire.

14.20 Pour faire suite à la formation obligatoire sur la subdélégation, les gestionnaires subdélégués d'Infrastructure Canada ont reçu de la formation continue sur la dotation à toutes les étapes du processus de nomination, de même que des séances personnalisées sur demande.

14.21 Infrastructure Canada disposait d'un instrument de subdélégation officiel écrit, et ses pouvoirs de subdélégation étaient conformes à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. L'instrument de subdélégation d'Infrastructure Canada définissait les rôles, les responsabilités et les niveaux de subdélégation en ce qui a trait à la dotation.

14.22 Les gestionnaires subdélégués ont officiellement accepté par écrit les pouvoirs qui leur étaient subdélégués après avoir suivi la formation obligatoire. Les gestionnaires subdélégués d'Infrastructure Canada signent de nouveau chaque année la déclaration d'acceptation de leurs pouvoirs subdélégués.

L'utilisation des processus de nomination non annoncés était adéquate

14.23 La quatrième recommandation était la suivante :

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait démontrer en quoi l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé respecte les critères établis par le Ministère et les valeurs de nomination et s'inscrit dans le plan de RH du Ministère.

14.24 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada s'était conformé à cette recommandation.

Le Ministère a en effet exercé une surveillance continue des processus de nomination non annoncés. Des nominations découlant de tels processus s'accompagnaient d'une justification écrite du processus choisi, démontrant que ce dernier répondait aux critères établis par l'organisation pour les processus non annoncés et respectait les valeurs de nomination.



- 14.25 Toutes les demandes de processus de nomination non annoncés nécessitaient l’approbation du CGP ou du directeur général des RH, et l’appui du sous-ministre adjoint des directions générales respectives, selon le type de nomination. De plus, le conseiller en RH a examiné chaque demande et a incorporé son avis à toutes les demandes soumises aux fins d’approbation.
- 14.26 D’après notre échantillonnage des processus de nomination non annoncés examinés, les gestionnaires ont démontré que les activités de dotation s’inscrivaient dans le PIARH de l’organisation, qu’elles répondaient aux critères de cette dernière pour les nominations découlant de processus non annoncés et qu’elles respectaient les valeurs de nomination.

Le processus de nomination avait été renforcé pour assurer le respect du mérite

- 14.27 La cinquième recommandation était la suivante :

L’administrateur général d’Infrastructure Canada devrait démontrer que les nominations sont fondées sur le mérite et que les outils et les méthodes d’évaluation permettent une évaluation juste et complète des qualifications essentielles et des autres critères de mérite établis.

- 14.28 Nous avons constaté qu’Infrastructure Canada s’est bien conformé à cette recommandation. Le Ministère a en effet établi et mis en place des mesures de contrôle visant à assurer des nominations fondées sur le mérite. Nous avons remarqué que ces mesures avaient été appliquées comme prévu.
- 14.29 En 2009, nous avons signalé que, dans de nombreux cas, les évaluations ne permettaient pas de démontrer que le mérite avait été respecté, les méthodes et outils employés ne permettaient pas d’évaluer toutes les exigences du poste et certaines normes de qualification relatives aux études n’étaient pas interprétées correctement.
- 14.30 Infrastructure Canada a mis en place de nouveaux outils et a remanié certains de ses outils existants, comme les formulaires de demande de RH, une liste de vérification relative à la dotation, des modèles de justification relative à des processus non annoncés et une norme de qualification pour le groupe EC. Ces outils ont été mis au point pour appuyer les gestionnaires subdélégués et améliorer la qualité et l’uniformité des pratiques de RH. Infrastructure Canada s’est également assuré que les conseillers en RH effectuaient l’examen continu des dossiers pour vérifier s’ils comportaient tous les documents nécessaires, notamment ceux qui portent sur les normes de qualification et le mérite des nominations dans le cadre de processus non annoncés.
- 14.31 Nous avons évalué l’application de ces mesures de contrôle à l’aide de notre échantillon déterminé de nominations. Nous avons conclu que toutes les nominations de cet échantillon avaient fait l’objet des mesures de contrôle ministérielles établies. Nous avons également constaté que les nominations étaient fondées sur le mérite, comme nous nous y attendions. À l’examen de 11 dossiers de nomination, il est ressorti que l’énoncé des critères de mérite (ECM) relatif au travail du futur titulaire du poste et que les critères relatifs aux études respectaient les *Normes de qualification* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Quant aux nominations dans le groupe EC, une justification relative à la norme de qualification pour le groupe EC avait été versée aux dossiers.

Des mesures adéquates de contrôle de la qualité étaient en place

14.32 La sixième recommandation était la suivante :

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait démontrer que des mesures adéquates de contrôle de la qualité sont en place pour s'assurer que les nominations et les décisions connexes répondent aux exigences de la LEFP, du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP) et des autres autorisations en vigueur, et que des mesures correctives sont prises au besoin.

14.33 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada a bien suivi cette recommandation. Le Ministère a en effet mis au point un modèle de prestation de services à la clientèle et un système d'approbation des mesures de dotation à haut risque. Il peut ainsi en assurer la conformité avec les lois, lignes directrices et procédures et garantir le respect des valeurs de nomination que sont le mérite, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

14.34 Les conseillers en RH ont joué un rôle actif à chaque étape du processus de nomination. Ils sont intervenus, entre autres, lors de la préparation d'ECM, de la présélection de candidats, de la conception d'outils d'évaluation et de l'administration d'examens, ils ont participé à tous les comités d'entrevue et ils ont vérifié les références. Ils ont ainsi permis aux gestionnaires subdélégués de s'assurer que les méthodes et outils permettaient d'effectuer une évaluation complète et juste des qualifications essentielles et des autres critères de mérite établis.

14.35 Durant notre examen des dossiers, nous avons remarqué que les conseillers en RH employaient la liste de vérification principale relative à la dotation comme mesure de contrôle. À l'aide de cette liste, ils s'assuraient que les dossiers étaient complets et que chaque étape du processus de dotation était suivie avant que la nomination ne soit effectuée.

14.36 Infrastructure Canada a utilisé un échantillon discrétionnaire pour examiner 20 dossiers de nomination. L'organisation a aussi analysé les données versées au Système d'information sur les ressources humaines sur une période d'un an. Les résultats de ces exercices de surveillance ont été communiqués aux conseillers et adjoints en RH lors de séances de formation.

14.37 Infrastructure Canada a renforcé la fonction de supervision au sein de la division des RH en séparant les rôles et responsabilités ministériels de ceux opérationnels en matière de RH. L'unité des opérations a exercé une surveillance continue des mesures de dotation. Quant à l'unité des services ministériels, elle a effectué une analyse des tendances en dotation et a déterminé les risques et les enjeux systémiques devant être abordés.

14.38 Au cours de la période visée par la présente vérification, Infrastructure Canada a élaboré un cadre et un plan de surveillance. Le cadre de surveillance a été approuvé par le CGP. Le plan de surveillance, quant à lui, dresse une liste des activités à mener sur une période de deux années civiles.



Conclusion

14.39 Infrastructure Canada a réalisé des progrès considérables depuis le rapport de vérification initial de la CFP de 2009. Nous pouvons donc conclure que l'organisation a donné suite aux six recommandations présentées dans ce rapport de manière satisfaisante. Infrastructure Canada a mis en place d'autres systèmes et pratiques afin de s'assurer que ses activités de dotation et décisions connexes répondent aux exigences de la LEFP, du REFP et des autres autorisations en vigueur, y compris du Cadre de nomination de la CFP.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Pour donner suite à la présente vérification de suivi, la CFP a retiré les modalités et conditions additionnelles liées à la délégation qu'elle avait imposées à Infrastructure Canada en 2009. Le sous-ministre d'Infrastructure Canada a signé un nouvel instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination standard.



15

Vérification
de suivi auprès
de Santé Canada



15 Vérification de suivi auprès de Santé Canada

Contexte

- 15.1 Santé Canada (SC) est le ministère fédéral responsable d'aider les Canadiens à maintenir et à améliorer leur santé. Il s'est engagé à améliorer la vie de tous les Canadiens et à faire du Canada l'un des pays où les gens sont le plus en santé au monde, comme en témoignent la longévité, les habitudes de vie et l'utilisation efficace du système public de soins de santé. À cette fin, SC appuie les activités qui visent à préserver et à moderniser le système de soins de santé du Canada, à améliorer l'état de santé des Canadiens et à conserver leur santé, à favoriser les partenariats et à diffuser des renseignements sur la promotion de la santé et la prévention des maladies.
- 15.2 La Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé une vérification des activités de dotation menées par SC. Les résultats de cette vérification ont d'ailleurs été présentés dans son rapport déposé au Parlement en octobre 2009. Cette vérification a permis de constater que, même s'il avait mis en place la plupart des éléments d'un cadre lui permettant de gérer ses activités de nomination, y compris un plan de surveillance, SC n'assurait ni le suivi ni la surveillance du rendement global de ses pouvoirs liés aux nominations. En outre, la CFP a remarqué que la plupart des nominations et des processus de nomination examinés n'étaient pas conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux valeurs directrices et au Cadre de nomination de la CFP. Ce rapport de vérification contenait trois recommandations visant à combler ces lacunes.
- 15.3 Pour faire suite à la vérification de 2009, l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) de SC a été modifié en fonction des conditions imposées par la CFP. En effet, la CFP a exigé que SC lui présente des rapports semestriels, y compris son rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD), sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification. En août 2011, la CFP a retiré les conditions additionnelles liées à la délégation qu'elle avait imposées à SC en 2009. Également en août 2011, l'administrateur général de SC a signé un nouvel IDRN standard avec la CFP. Cette démarche donnait ainsi suite aux progrès réalisés par SC selon l'évaluation globale de son rendement à l'exercice 2010-2011 au moyen du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Dans le cadre de cette évaluation, SC avait en effet obtenu la cote « fort ». La CFP a décidé de procéder à une vérification de suivi afin d'étayer davantage sa décision de retirer les conditions imposées à SC.

Objectif et méthodologie de la vérification de suivi

- 15.4 La vérification de suivi de SC était prévue dans le *Plan de vérification et d'études de la CFP de 2010 à 2012*. Son objectif consistait à déterminer si SC avait adéquatement répondu aux trois recommandations formulées dans le rapport de vérification publié par la CFP en octobre 2009. La présente vérification de suivi visait la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2011.



15.5 Les activités menées dans le cadre de la vérification de suivi comprenaient des entrevues avec les conseillers en ressources humaines (RH) et les gestionnaires de l'entité participant aux activités d'embauche, ainsi qu'avec toute autre partie disposant de renseignements pertinents. De plus, nous avons examiné la documentation des plans, des politiques, des programmes, des processus et des rapports. Enfin, nous avons analysé un échantillon dirigé de 15 dossiers de nomination afin d'évaluer les progrès accomplis quant à la mise en place de mécanismes de contrôle. Notre échantillon comprenait des nominations à des postes de durée déterminée et indéterminée découlant de processus internes et externes (annoncés et non annoncés). Nous avons exclu de l'échantillon les types de nomination et les mesures de dotation qui suivent : les nominations intérimaires, les reclassifications de postes, les mutations, l'embauche d'étudiants et les mesures prises dans le cadre de mécanismes d'intégration, l'embauche d'employés occasionnels, les détachements, les affectations et les mesures prises dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale. Cette méthode d'échantillonnage visait à avoir un aperçu de la mise en œuvre des recommandations. Pour de plus amples renseignements sur notre méthodologie, veuillez consulter la section **Aperçu de l'approche en matière de vérification**, à la fin de la présente publication.

Observations

15.6 Cette section présente chacune des trois recommandations formulées dans le rapport de vérification de SC publié par la CFP en 2009. Ces recommandations sont suivies de nos constatations relatives à leur mise en œuvre.

Santé Canada a renforcé ses outils de nomination

15.7 La première recommandation était la suivante :

Afin de garantir que les nominations sont fondées sur le mérite, l'administrateur général de Santé Canada doit s'assurer que :

- *les outils et les méthodes d'évaluation permettent d'évaluer de manière complète et équitable les qualifications essentielles et les autres critères de mérite établis par le Ministère;*
- *les justifications pour le choix du processus de nomination non annoncé qui règlent la question des valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité;*
- *les décisions de nomination et les décisions connexes sont bien documentées.*

15.8 Dans le rapport de vérification de SC publié par la CFP en 2009, nous avons indiqué que, dans le cas de nombreuses nominations, le mérite n'avait pas été respecté ou démontré. En voici les raisons : la personne nommée ne possédait pas toutes les qualifications essentielles établies dans l'énoncé des critères de mérite ou aucun lien clair n'existait entre les qualifications et l'évaluation ou aucune évaluation n'avait été versée au dossier de nomination. De plus, nous avons constaté que la plupart des nominations examinées découlant de processus non annoncés n'étaient pas conformes aux Lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination. En effet, aucune justification n'avait été consignée au dossier ou les justifications fournies ne tenaient pas compte des critères organisationnels ou des valeurs directrices.



- 15.9 Nous avons remarqué que l'administrateur général de SC avait donné suite à cette recommandation. Il avait en fait établi des mécanismes de contrôle qui, lorsque appliqués adéquatement par les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH, permettent de s'assurer que les décisions de nomination et les décisions connexes sont fondées sur le mérite, tiennent compte des valeurs directrices et sont bien documentées.

Lorsqu'ils étaient employés de façon adéquate, les outils de Santé Canada permettaient d'effectuer une évaluation complète et équitable de tous les critères de mérite établis

- 15.10 Nous avons noté que SC avait élaboré un ensemble d'outils et de formulaires de dotation à l'intention des gestionnaires subdélégués et des conseillers en RH. Ces outils ont été conçus pour lui permettre de veiller à ce que les nominations soient fondées sur le mérite. Il peut s'agir, entre autres, de gabarits de justification, de guides de cotation, de listes de vérification et de formulaires. SC a également créé un guide sur le choix du processus de nomination qui propose des questions d'approfondissement. De telles questions ont permis aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en RH d'aborder de nombreux points dont ils doivent tenir compte lors du choix d'un processus de nomination non annoncé. Par ailleurs, SC a offert des séances de formation aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en RH. Ces séances visaient à garantir la mise en place de ces divers outils, à en faciliter l'utilisation et à s'assurer que ces personnes comprennent bien leurs rôles et responsabilités en matière de dotation.
- 15.11 Nous avons constaté que l'administrateur général de SC avait bien suivi cette recommandation. Les nominations étaient fondées sur le mérite lorsque ces outils étaient employés de façon adéquate. Dans le cas de quelques nominations examinées, le mérite ne pouvait pas être démontré. Dans ces cas, les outils d'évaluation utilisés n'avaient pas permis d'effectuer une évaluation complète d'un ou de plusieurs critères de mérite. Bien que les mécanismes de contrôle mis en place ont permis de s'assurer que les dossiers de nomination étaient complets, ils n'ont pas toujours permis de veiller à ce que les documents fournis soient suffisamment exhaustifs pour appuyer les décisions de nomination.

Les justifications élaborées relatives au choix d'un processus de nomination non annoncé tenaient compte des valeurs directrices

- 15.12 Nous avons noté que l'administrateur général de SC avait donné suite à cette recommandation en mettant en place de nombreux outils et stratégies. Ces mesures visent à aider les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH à tenir compte des valeurs directrices dans le cadre de tout processus de nomination non annoncé. Pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport de vérification de 2009, SC a adopté certaines méthodes de travail, comme l'emploi de gabarits de justification, l'offre de séances d'apprentissage sur la rédaction de justifications, ainsi que l'élaboration d'un guide sur la préparation de justifications. Ces outils ont servi de documents d'orientation et de directives aux gestionnaires subdélégués lors de la préparation de justifications.
- 15.13 Notre examen des dossiers de nomination a révélé que SC s'était amélioré en ce qui a trait aux nominations effectuées dans le cadre de processus non annoncés. Nous avons constaté que, pour chacun des processus de nomination non annoncés que nous avons examinés, la justification au dossier tenait compte des critères organisationnels appliqués et des valeurs directrices.

Les décisions de nomination et les décisions connexes étaient bien documentées

- 15.14 Nous avons remarqué que l'administrateur général de SC avait veillé à ce que les décisions de nomination et les décisions connexes soient bien documentées. Pour ce faire, il avait établi des listes de vérification obligatoires conformes au Cadre de nomination de la CFP pour les processus de nomination annoncés et non annoncés. SC avait aussi mis en place une mesure de contrôle additionnelle afin d'assurer l'exhaustivité et l'exactitude des documents consignés. Il avait en fait exigé que la liste de vérification remplie au préalable soit signée par le conseiller en RH, l'adjoint en RH, le coordonnateur du déroulement des opérations et le gestionnaire subdélégué, et qu'elle soit versée au dossier de dotation. De plus, les responsables des RH remettaient une liste de vérification additionnelle aux gestionnaires subdélégués au moment d'entreprendre un processus de dotation. Cette démarche visait à les aider à fournir la documentation requise pour s'assurer que les décisions relatives aux nominations étaient bien documentées.
- 15.15 Nous avons évalué ces mesures de contrôle en examinant les processus de nomination. Cette évaluation nous a permis de conclure que les mesures prises étaient bien documentées afin d'appuyer les décisions connexes de nominations.

L'enquête sur les nominations internes a été menée

- 15.16 La deuxième recommandation était la suivante :

L'administrateur général de Santé Canada doit procéder à une enquête sur les nominations internes que nous avons examinées au cours de la vérification qui n'étaient pas fondées sur le mérite. L'enquête doit porter également sur les nominations pour lesquelles il n'y a pas eu démonstration que la personne nommée possédait les qualifications essentielles.

- 15.17 Nous avons constaté que l'administrateur général de SC avait donné suite à cette recommandation. Le Ministère a en effet demandé à la CFP de mener une enquête sur les cinq nominations découlant de processus internes qui avaient été examinées dans le cadre de la vérification de 2009 et qui n'étaient pas fondées sur le mérite ou pour lesquelles il n'avait pas été démontré que la personne nommée possédait toutes les qualifications essentielles. Après l'enquête de la CFP, SC a pris les mesures correctives recommandées et a réévalué les personnes nommées au regard de l'énoncé des critères de mérite utilisé pour leur poste. Il s'est aussi assuré que les évaluations écrites indiquaient clairement en quoi les personnes nommées possédaient chacune des qualifications essentielles.

Des mécanismes de surveillance et de contrôle ont été mis en place

- 15.18 La troisième recommandation était la suivante :

L'administrateur général de Santé Canada doit mettre des contrôles de gestion en place liés aux décisions de nomination afin de s'assurer que :

- ▶ *les activités découlant du plan de surveillance sont exécutées, adressent les domaines à haut risque et informent les preneurs de décision à propos des mesures correctives;*



- *l'information en matière de nomination est exacte et adéquate;*
- *les conseillers en ressources humaines exercent et documentent leur rôle de remise en question.*

15.19 Nous avons remarqué que SC avait donné suite à cette recommandation en mettant en place un cadre de surveillance de la dotation qui aborde les domaines à risque élevé. Nous avons noté que le cadre comportait des mécanismes de contrôle visant à assurer la conformité des nominations et l'exactitude des documents consignés. En outre, le cadre décrit les rôles et responsabilités des conseillers en RH qui doivent fournir une expertise en matière de service à la clientèle, tout en s'assurant que les gestionnaires subdélégués sont en mesure de prendre des décisions éclairées. Les conseillers en RH de SC doivent aussi offrir conseils et avis aux gestionnaires subdélégués afin de s'assurer que les activités de dotation sont menées de façon efficace, juste et transparente.

Des activités de surveillance ont été exercées

- 15.20 Nous avons constaté que le Cadre de surveillance de la dotation de SC prévoyait la surveillance des activités de dotation à risque élevé. Dans cette catégorie s'inscrivaient, entre autres, les nominations intérimaires de plus de 12 mois, les nominations à des postes au sein du groupe de la direction (EX) découlant de processus non annoncés et les nominations à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés, y compris les nominations de personnes ayant précédemment été embauchées à titre d'employés occasionnels. SC a surveillé ces activités à risque élevé et les a analysées afin de s'assurer que les objectifs ministériels en matière de surveillance étaient atteints. Les résultats obtenus, de même que les étapes suivantes ou les mesures correctives, ont été communiqués aux intervenants concernés, y compris aux responsables des RH, aux gestionnaires et à la haute direction.
- 15.21 Depuis la publication du rapport de vérification de la CFP en 2009, SC a accompli quatre cycles de surveillance, y compris un examen de nominations sélectionnées à partir de processus annoncés et non annoncés. Les résultats des deux premiers cycles de surveillance avaient révélé qu'il existait encore des lacunes dans l'application des critères organisationnels et des valeurs directrices lors de processus non annoncés. Par conséquent, SC a modifié le gabarit de justification et offert des séances d'apprentissage sur la rédaction de justifications aux gestionnaires subdélégués.
- 15.22 Comme autre mesure corrective, l'administrateur général de SC a envoyé une note de service aux gestionnaires subdélégués. Cette note avait pour but de les aviser que, en raison du peu d'améliorations apportées au chapitre de la surveillance interne des dossiers de dotation, les ententes de gestion du rendement du personnel au sein du groupe EX pour l'exercice 2010-2011 comprendraient des mesures de rendement. Ces mesures permettraient ainsi de déterminer si les décisions d'embauche des gestionnaires respectaient les valeurs de dotation et si elles étaient bien documentées, accompagnées de justifications solides et fondées sur la planification intégrée des activités et des RH. Nous avons constaté que le rendement du personnel au sein du groupe EX de SC avait été mesuré au regard de ces critères au cours de la période visée par l'examen de la gestion du rendement, soit l'exercice 2010-2011.



L'information portant sur les nominations était exacte et fiable

- 15.23 En 2009, la CFP a signalé que le système d'information de SC sur les RH ne contenait pas des renseignements exacts. En effet, plus de la moitié des processus de nomination sélectionnés comportait des erreurs de données. Voici les champs de données où le plus d'erreurs s'étaient produites : type de processus de nomination, date de nomination et classification de l'employé.
- 15.24 Notre examen des nominations a révélé que SC avait apporté les améliorations nécessaires pour s'assurer que l'information en matière de nomination est exacte et fiable. L'administrateur général de SC a donné suite à cette recommandation en mettant en œuvre un nouveau système de gestion de l'information sur les RH à l'automne 2011. Dans le cadre de sa stratégie de mise en œuvre, SC a examiné et corrigé les données dans son système actuel d'information sur les RH avant de procéder à leur migration vers la nouvelle base de données. De plus, d'autres mécanismes de contrôle ont été établis, comme la mise en page de la liste de codage, l'ajout de sous-catégories claires pour les nominations et un rappel adressé aux adjoints en RH leur demandant d'être plus attentifs lors de la saisie des données.
- 15.25 Comme il a été mentionné précédemment, un échantillon dirigé de 15 nominations a été vérifié à partir de la population totale de nominations effectuées par SC du 1^{er} janvier au 30 juin 2011. D'après notre examen de ces décisions de nomination et des décisions connexes, les données sur les RH de SC étaient exactes et correspondaient aux renseignements figurant dans les dossiers de nomination.

Les conseillers en ressources humaines ont offert conseils et avis et les ont documentés

- 15.26 Nous avons constaté que SC avait fourni à ses conseillers en RH le soutien et les outils nécessaires à l'exercice de leur fonction de consultation. Pour faire suite à la vérification de 2009, SC a donné aux conseillers en RH un atelier obligatoire sur la conformité. Cet atelier visait à leur rappeler d'offrir conseils et avis aux gestionnaires subdélégués et de les documenter. Nous avons remarqué que l'atelier soulignait l'importance de renvoyer le problème à l'échelon supérieur, au cas par cas, s'il y avait divergence entre l'avis fourni par le conseiller en RH et la décision prise par le gestionnaire subdélégué. L'administrateur général de SC a également envoyé des courriels aux gestionnaires subdélégués de son ministère afin de leur rappeler le rôle des conseillers en RH et de les inviter à obtenir leur soutien lors de la prise de décisions relatives à des nominations.
- 15.27 Durant la vérification de suivi, nous avons noté que les conseillers en RH de SC offraient conseils et avis aux gestionnaires subdélégués. Ils les conseillaient lors de la préparation de justifications, y compris de justifications relatives au choix d'un processus de nomination dans le cadre d'un processus de nomination non annoncé. Notre examen des décisions de nomination et des décisions connexes a indiqué que les conseillers en RH documentaient les conseils et avis qu'ils offraient aux gestionnaires subdélégués.



Conclusion

- 15.28 En octobre 2009, la CFP a déposé au Parlement un rapport de vérification sur les pratiques de dotation de SC. On y retrouve trois recommandations visant à combler les lacunes de SC en matière de dotation. Pour faire suite à cette vérification, la CFP a imposé à SC des conditions liées à la délégation des pouvoirs de dotation. En août 2011, la CFP a retiré les conditions imposées à SC et l'administrateur général de SC a signé un IDRN standard avec la CFP. Cette démarche donnait ainsi suite aux progrès réalisés par le Ministère selon l'évaluation globale de son rendement à l'exercice 2010-2011. Lors de cette évaluation effectuée au moyen du CRGD, SC avait en effet obtenu la cote « fort ».
- 15.29 La présente vérification de suivi visait à déterminer si l'administrateur général de SC avait donné suite aux trois recommandations formulées dans le rapport de vérification publié par la CFP en octobre 2009. Notre vérification de suivi a révélé que l'administrateur général de SC avait donné suite à ces trois recommandations. Le Ministère a en effet mis en place un système de contrôle de la gestion régissant les activités liées aux nominations. Il a aussi rendu les processus de nomination plus rigoureux pour assurer le respect du mérite. Dans quelques dossiers de nomination, nous avons constaté que les outils d'évaluation utilisés n'avaient pas permis d'effectuer une évaluation complète d'un ou de plusieurs critères de mérite. Par conséquent, SC doit continuer de faire preuve d'une vigilance appropriée et de veiller à ce que les documents fournis soient adéquats et suffisamment exhaustifs pour appuyer les décisions de nomination.



Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La CFP continuera surveiller les mesures prises par SC dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, notamment le RMORCD annuel. En août 2011, la CFP a retiré les conditions additionnelles liées à la délégation qu'elle avait imposées à SC en 2009. C'est également à ce moment que l'administrateur général de SC a signé un nouvel IDRN standard avec la CFP.

Réponse globale de Santé Canada

Le SC se plaît des résultats de la vérification de suivi de la CFP, qui reconnaît nos accomplissements et progrès réalisés dans les secteurs des systèmes de contrôle de la gestion pour les activités liées aux nominations et dans nos processus de nomination. Notre ministère a maintenant les systèmes, outils et pratiques en place pour assurer l'excellence de notre régime de dotation sur une base continue.

SC est en accord avec les constatations. Dans l'intention de continuer à viser l'excellence, SC apportera des modifications à ses mécanismes de contrôle pour s'assurer que les dossiers de nomination, en plus d'être complets, soient également exhaustifs. Plus spécifiquement, SC modifiera ses listes de contrôle de dossiers de dotation pour inclure des étapes qualitatives à être prises par les conseillers en RH, notamment quant à la démonstration complète du mérite. De plus, afin que nos outils d'évaluation soient adéquats et exhaustifs, SC mettra en place un système de révision du matériel d'évaluation par un pair.

Dans des efforts continus pour se conformer aux recommandations initiales de la CFP, SC continuera de mener ses activités de surveillance pour répondre aux secteurs à haut risque et de faire des ajustements à ses outils et ses gabarits lorsque jugé nécessaire.



16

Aperçu de l'approche en matière de vérification



16 Aperçu de l'approche en matière de vérification

Pour remplir son obligation de rendre compte au Parlement en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Direction générale de la vérification et des services de données de la Commission de la fonction publique (CFP) effectue des vérifications indépendantes sur les activités de dotation d'organisations données. Ces vérifications sont des examens objectifs et systématiques qui permettent de réaliser des évaluations indépendantes du rendement et de la gestion des activités de dotation à la fonction publique. Elles visent à fournir une assurance, des renseignements objectifs et des conseils au Parlement et, en fin de compte, à la population canadienne, quant à l'intégrité du processus de nomination, y compris le mérite et l'impartialité politique.

Choix des vérifications

Le Plan de vérification et d'études de la CFP présente la justification appuyant le choix des organisations soumises à une vérification. Parmi les principaux facteurs pris en considération, mentionnons :

- la collecte et l'analyse de données (p. ex. des renseignements sur l'administration des priorités);
- les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) et les évaluations du rendement effectuées par la CFP en vertu de la LEFP au moyen du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et d'indicateurs avancés;
- les activités liées aux enquêtes de la CFP;
- les consultations au sein de la CFP;
- les analyses documentaires;
- d'autres renseignements.

Objectifs

Les vérifications permettent de déterminer :

- si une organisation a un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination;
- si les nominations et les processus de nomination de l'organisation sont conformes aux prescriptions de la LEFP, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), du Cadre de nomination de la CFP, ainsi que de ses propres lignes directrices en matière de nomination.



Critères de vérification

La CFP mène ses vérifications en se fondant sur les critères de vérification qui suivent. Ces derniers sont tirés, entre autres, de la LEFP, du REFP et du Cadre de nomination de la CFP.

1. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les pouvoirs délégués de la Commission de la fonction publique

L'instrument de subdélégation de l'organisation est conforme à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, à la LEFP et au Cadre de nomination de la CFP.

2. La planification de la dotation

Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation. Les stratégies sont communiquées, surveillées et modifiées, au besoin.

3. Les lignes directrices en matière de nomination

L'organisation a mis en place des lignes directrices et critères en matière de nomination conformes à la LEFP, au REFP et au Cadre de nomination de la CFP.

4. La capacité d'assumer les responsabilités

L'organisation a mis en place des mécanismes pour veiller à ce que les personnes auxquelles ont été attribués un rôle, des responsabilités ou des obligations redditionnelles à l'égard des processus de nomination en soient informées et qu'elles aient le soutien nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités liées aux nominations.

5. La surveillance

L'organisation a mis en place un cadre de gestion de la dotation fondé sur le CRGD. Elle assure une surveillance active de ses activités de dotation et prend des décisions en fonction des résultats, le cas échéant.

6. La conformité – le mérite

Les nominations et les processus de nomination respectent le mérite.

7. La conformité – les valeurs directrices et les autres exigences

Les nominations et les processus de nomination respectent les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité, satisfont aux autres exigences de la LEFP et sont conformes au REFP, au Cadre de nomination de la CFP ainsi qu'aux lignes directrices de l'organisation en matière de nomination.



Méthodologie de vérification

La CFP réalise plusieurs activités de vérification courantes, notamment :

- des entrevues avec des spécialistes des ressources humaines et des gestionnaires de l'organisation participant aux activités de nomination, des représentants d'agents négociateurs et toute autre partie reconnue à titre de détentrice de renseignements pertinents;
- l'examen de documents organisationnels concernant les plans, politiques, programmes, processus, communications et rapports en ce qui a trait aux nominations dans l'organisation;
- l'examen de dossiers de nomination, ainsi que de documents pertinents sur les processus de nomination.

Lorsqu'elle effectue une vérification, la CFP examine un échantillon représentatif ou, dans le cas d'une organisation de petite taille, l'ensemble des nominations. Les échantillons sont choisis de façon à mettre l'accent sur le risque. Dans le cadre des 12 vérifications entreprises en 2012, quatre organisations avaient fait moins de 20 nominations durant la période visée par l'examen; par conséquent, toutes leurs nominations ont été examinées. Pour ce qui est des autres vérifications, un échantillon représentatif a été choisi. Les détails sur la sélection des échantillons sont fournis dans chaque rapport de vérification.

Au cours d'une vérification, des processus de nomination peuvent être identifiés qui, selon la CFP, doivent faire l'objet d'un examen plus approfondi. La CFP transmettra à l'administrateur général de l'organisation concernée ces processus de nomination internes. En ce qui concerne les nominations découlant de processus externes, ou les processus internes ou externes comportant des indicateurs de fraude ou d'influence politique, les dossiers de nomination visés seront transmis à la Direction générale des enquêtes de la CFP, qui déterminera si une enquête est justifiée. La CFP fera le suivi de ces dossiers pour s'assurer que les mesures appropriées sont prises.

Méthodologie de vérification de suivi

La vérification de suivi a pour objectif de déterminer si l'organisation a donné suite de façon adéquate aux recommandations formulées par la CFP dans son rapport de vérification.

Un échantillon par choix raisonné est sélectionné aux fins de vérification de suivi pour permettre de regrouper des cas riches en information. Ces derniers fournissent de l'information qualitative pouvant servir à décrire le processus de nomination afin d'évaluer les progrès accomplis quant à la mise en place de mécanismes de contrôle. L'échantillon ne permet pas de faire d'extrapolations à toutes les nominations effectuées durant la période visée par la vérification de suivi. Cette méthode d'échantillonnage n'a pas pour but d'effectuer un examen représentatif de la conformité des processus de nomination. Elle vise plutôt à fournir de l'information qualitative sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP.



