



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

2014-2015

RAPPORTS de VÉRIFICATION



Canada

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit ;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de la fonction publique du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Commission de la fonction publique,
22, rue Eddy, Gatineau (Québec)
K1A 0M7

cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse www.cfp-psc.gc.ca.

Imprimé: N° de catalogue : SC1-4
ISSN : 1928-6104

PDF: N° de catalogue : SC1-4F-PDF
ISSN : 2290-1205

Imprimé au Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2015

RAPPORTS
DE VÉRIFICATION
2014-2015

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.

Table des matières

Introduction	1
Vérification de Citoyenneté et Immigration Canada	9
Vérification d’Agriculture et Agroalimentaire Canada	19
Vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	29
Vérification de Patrimoine canadien	41
Vérification de Diversification de l’économie de l’Ouest Canada	53
Vérification de l’Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l’Ontario	59
Vérification du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	69
Vérification de Condition féminine Canada	77
Vérification de la Commission civile d’examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC	83
Vérification du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	89
Vérification du Commissariat au lobbying du Canada	95
Vérification du Comité externe d’examen des griefs militaires	101
Vérification du Conseil des produits agricoles du Canada	107

Introduction

Introduction

- 1.1 Le présent document résume les constatations des rapports de vérification de 2014-2015 et constitue un complément du rapport annuel de la Commission de la fonction publique (CFP) déposé au Parlement. L'introduction fournit des renseignements généraux sur le mandat, les objectifs et la méthodologie de la CFP pour effectuer ses vérifications.
- 1.2 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la CFP le pouvoir exclusif de procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique, qui sont fondées sur le mérite. Cette loi autorise la CFP à déléguer les pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux des organisations qui y sont assujetties. Même si elle rend ultimement compte au Parlement de l'intégrité générale du système de dotation, la CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs délégués dans leur propre organisation. Ainsi, la responsabilité de garantir le bon fonctionnement du système de dotation incombe tant aux administrateurs généraux qu'à la CFP.
- 1.3 La CFP s'assure de l'intégrité du système de dotation grâce à son cadre de surveillance de même qu'à son pouvoir de réglementation et à sa fonction d'établissement de politiques. Le cadre de surveillance fournit des renseignements sur l'intégrité du système de dotation par un examen systématique des différentes parties de ce système. Trois importants mécanismes de surveillance intégrés composent ce cadre : les examens, les vérifications et les enquêtes. En réunissant les résultats de ces trois mécanismes, la CFP peut rendre compte au Parlement de l'intégrité générale du système de dotation, donner de la rétroaction aux administrateurs généraux, et promouvoir l'apprentissage de pratiques de dotation qui permettent d'améliorer le rendement en dotation. La CFP utilise également ces résultats intégrés pour améliorer son cadre de politiques et les documents d'orientation connexes, et pour soutenir les ministères et organismes délégataires. Les résultats de ces mécanismes de contrôle, y compris le sommaire des constatations de vérification, sont présentés au chapitre 4 du *Rapport annuel 2014-2015* de la CFP.

- 1.4 La CFP mène des vérifications afin de renseigner les administrateurs généraux et le Parlement sur la façon dont les organisations gèrent les pouvoirs de nomination qui leur sont délégués et d'établir si les nominations sont fondées sur le mérite. Les résultats de ces vérifications aident les administrateurs généraux à mieux comprendre les risques en matière de dotation, les mécanismes de contrôle et la gouvernance au sein de leurs organisations respectives. Au besoin, les vérifications contiennent des recommandations visant à aider les organisations à régler les problèmes et à améliorer les pratiques de dotation. Les vérifications peuvent aussi entraîner la détermination d'enjeux dans les processus de nomination qui justifient une enquête de la part de la CFP ou de l'organisation. Grâce à une approche systématique, les vérifications renseignent les organisations sur les enjeux actuels en matière de dotation et contribuent à l'apprentissage ainsi qu'à l'amélioration du rendement à l'échelle du système.

Rapports de vérification 2014-2015

- 1.5 Cette année, la CFP a effectué une vérification auprès des organisations suivantes :

- Citoyenneté et Immigration Canada ;
- Agriculture et Agroalimentaire Canada ;
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ;
- Patrimoine canadien ;
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ;
- Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario ;
- Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada ;
- Condition féminine Canada ;
- Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada ;
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ;
- Commissariat au lobbying ;
- Comité externe d'examen des griefs militaires ;
- Conseil des produits agricoles du Canada.



Choix des vérifications

- 1.6 Les projets de vérification et le plan de travail de la CFP en matière de vérification, pour l'exercice 2015-2016, se trouvent à l'annexe 4 du *Rapport annuel 2014-2015* de la CFP. Ce plan illustre de quelle façon la CFP continue de faire évoluer son approche en matière de surveillance, tout en reconnaissant la maturité du système de dotation, la capacité des organisations délégataires et les résultats de l'examen, par la CFP, de son cadre stratégique, de son cadre de délégation des pouvoirs et de son modèle de surveillance. Un plan mis à jour sera publié en 2016-2017.

Mandat et pouvoirs

- 1.7 Conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés en vertu de la LEFP, l'article 17 autorise la CFP à effectuer des vérifications sur toute question relevant de sa compétence. De plus, l'article 18 accorde à la CFP les pouvoirs de commissaires nommés au titre de la partie I de la *Loi sur les enquêtes*.
- 1.8 Aux termes de l'article 135 de la LEFP, les administrateurs généraux et les fonctionnaires doivent permettre à la CFP l'accès à leurs bureaux respectifs et lui fournir les services, l'aide et les renseignements dont elle a besoin dans le cadre de ses vérifications.

Objectifs et critères de vérification

- 1.9 Les vérifications ont pour but de déterminer si, d'une part, l'organisation a un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination et si, d'autre part, les nominations et les processus de nomination effectués par l'organisation sont conformes aux dispositions de la LEFP, à tout autre instrument législatif ou réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la CFP, y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 1.10 Les objectifs de vérification s'appuient sur sept critères de vérification qui sont tirés, entre autres, de la LEFP, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et du Cadre de nomination de la CFP. Voir le tableau 1 ci-après.



Tableau 1 : Critères de vérification de la Commission de la fonction publique¹

Subdélégation des pouvoirs de nomination
<ul style="list-style-type: none">› L'instrument de subdélégation de l'organisation est en place ; il est bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.
Planification de la dotation
<ul style="list-style-type: none">› L'organisation a établi des plans et des stratégies de dotation mesurables, approuvés et communiqués aux employés.
Les lignes directrices en matière de nomination
<ul style="list-style-type: none">› L'organisation a mis en place des lignes directrices et critères en matière de nomination conformes à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable et au Cadre de nomination de la CFP.
Capacité d'assumer les responsabilités
<ul style="list-style-type: none">› Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination sont informées de leurs rôles et responsabilités, et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter.
Surveillance
<ul style="list-style-type: none">› L'organisation a mis en place la surveillance obligatoire, tel que le prescrit le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et modifie ses pratiques en conséquence.
Nominations – Mérite
<ul style="list-style-type: none">› Les nominations et processus de nomination respectent le mérite.
Les nominations – autres exigences
<ul style="list-style-type: none">› Les nominations et processus de nomination respectent les autres exigences de la LEFP, tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, ainsi que les lignes directrices de l'organisation en matière de nomination.

¹ Veuillez noter que ces critères ont été utilisés pour toutes les vérifications des organisations de moyenne et de grande taille. Une approche davantage sur mesure a été élaborée pour les vérifications des organisations de petite taille et des micro-organisations ; cette approche est décrite plus en détail dans la prochaine section.

Vérification des organisations de petite taille et des micro-organisations

- 1.11 En 2014-2015, la CFP a entrepris de vastes consultations avec les administrateurs généraux d'organisations de petite taille et des micro-organisations sur le renouvellement de sa démarche de vérification. Compte tenu de la nature, de la taille et de la portée des organisations de petite taille et des micro-organisations, il peut être difficile pour celles-ci de répondre aux exigences de la même manière que les organisations de plus grande taille.
- 1.12 Les organisations de petite taille et les micro-organisations ont souvent un mandat très spécialisé, disposent de peu d'employés et entreprennent un faible nombre d'activités de nomination. Certaines de ces organisations ont une capacité limitée en matière de ressources humaines (RH), et bon nombre d'entre elles ont recours à des fournisseurs de services externes. Étant donné le petit nombre d'employés auxquels ces organisations peuvent faire appel, il arrive souvent que celles-ci doivent agir rapidement pour doter des postes d'experts essentiels.
- 1.13 En gardant à l'esprit ces facteurs, et avec la volonté de mieux soutenir les administrateurs généraux des organisations de petite taille et des micro-organisations, la CFP a revu ses attentes à leur égard. Comme mesure immédiate, la CFP a renouvelé sa méthodologie de vérification, dont la portée et la fréquence de ses vérifications, de sorte qu'elle soit adaptée à la taille de ces organisations, de même qu'au niveau de risque et au contexte qui leur sont propres.
- 1.14 L'approche renouvelée de la CFP en matière de vérification des organisations de petite taille et des micro-organisations, qui a été mise à l'essai en 2014-2015, était axée sur les secteurs de risque les plus fréquemment signalés pour les organisations de cette taille. Les vérifications portaient sur la gestion de la subdélégation et la capacité organisationnelle à l'appui de la dotation, si l'organisation était en mesure de démontrer que les nominations étaient fondées sur le mérite et si la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que des nominations soient effectuées.

Approche en matière de vérification

- 1.15 Dans le cadre de ses vérifications, la CFP réalise plusieurs activités de vérification courantes, notamment :
- Des entrevues avec les conseillers en RH et les gestionnaires participant aux activités de nomination, les représentants des agents négociateurs et avec toute autre partie pouvant communiquer des renseignements pertinents ;
 - L'examen de la documentation organisationnelle concernant les plans, politiques, programmes, communications et rapports en ce qui a trait au cadre de dotation ;
 - L'examen de la documentation sur le processus de nomination.



- 1.16 Dans le cadre de ses vérifications, la CFP a recours à des méthodes d'échantillonnage représentatif et à d'autres méthodes. La stratégie d'échantillonnage adoptée dépend des objectifs et de la portée de chaque vérification. La méthode d'échantillonnage représentatif est employée pour les évaluations de la conformité des nominations. Dans ce cas, la taille des échantillons est déterminée de façon à maintenir le degré minimal de précision nécessaire pour évaluer le taux de conformité global des processus de nomination. Tous les échantillons ont un intervalle de confiance ne dépassant pas +/-10 %, à un niveau de confiance qui n'est pas inférieur à 90 %, en fonction d'un taux de déviation ne dépassant pas 20 %.
- 1.17 Dans certaines vérifications, une autre méthode d'échantillonnage, la méthode « d'échantillonnage dirigé », est utilisée pour examiner les cas qui peuvent fournir des renseignements utiles et répondre à des questions précises sur le rendement en dotation et les leçons à tirer pour l'avenir. Un tel échantillon n'est toutefois pas suffisamment représentatif pour permettre de faire des extrapolations à toutes les nominations effectuées durant la période visée par la vérification.

Portée de la vérification

- 1.18 La portée de la vérification, y compris le nombre d'activités de nomination à examiner, est déterminée dans le cadre de chaque vérification en fonction de l'analyse par la CFP des risques organisationnels et du contexte opérationnel, 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, en fonction de divers facteurs de risque, dont les résultats d'une récente vérification interne, les changements dans la haute direction, ou la transformation du modèle de prestation de services de RH de l'organisation visée.

Fiabilité

- 1.19 Dans certains cas, la CFP peut établir la fiabilité des résultats des examens ou des vérifications internes d'une organisation et accepter ceux-ci. En 2014-2015, la CFP a conclu à la fiabilité des résultats de l'exercice de surveillance exhaustive des nominations effectué par Citoyenneté et Immigration Canada.



Étapes postérieures à une vérification

- 1.20 Une fois achevé, le rapport de vérification est transmis à l'administrateur général de l'organisation visée par la vérification. S'il y a lieu, la CFP peut formuler des recommandations pour permettre à l'organisation de régler les problèmes relevés et améliorer ses pratiques de dotation. Le rapport fait en général l'objet de deux mesures de suivi : l'administrateur général donne suite aux recommandations et élabore un plan d'action approprié avec le soutien de la CFP ; la CFP détermine ensuite si les mesures de suivi et le plan d'action sont satisfaisants ou s'il y a lieu de prendre d'autres mesures. Par ailleurs, en fonction des problèmes soulevés, la CFP peut prendre d'autres mesures ; elle peut notamment collaborer avec l'organisation afin de régler les problèmes, ou lui imposer des modalités additionnelles.
- 1.21 À la suite des vérifications de 2014-2015, les administrateurs généraux des ministères et organismes vérifiés au cours de l'exercice ont présenté à la CFP des plans d'action pour donner suite aux recommandations découlant des vérifications, le cas échéant. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux surveillent la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation, et pourrait requérir une mise à jour. Au besoin, la CFP peut offrir son soutien pour la mise en œuvre.
- 1.22 La CFP transmettra aux administrateurs généraux tout dossier de nomination interne dans lequel des problèmes ont été décelés, pour leur permettre de prendre les mesures appropriées dans les domaines relevant de leur compétence. La CFP fera le suivi de ces dossiers afin de s'assurer que les mesures appropriées ont été prises. Les dossiers concernant les nominations externes et les allégations de fraude ou d'influence politique dans le cadre des processus de nomination internes ou externes pourraient être transmis à la Direction générale des enquêtes de la CFP, qui déterminera s'il y a lieu de mener une enquête.



2

Vérification de Citoyenneté et Immigration Canada

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) avait mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que CIC avait mis en œuvre un instrument de subdélégation qui était bien géré et rendu accessible à tous les employés. Les lignes directrices en matière de nomination et les critères obligatoires étaient établis et conformes. Nous avons observé que les personnes auxquelles un rôle avait été attribué dans les processus de nomination étaient informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaires en matière de ressources humaines pour s'en acquitter. En outre, nous avons constaté que CIC avait établi des plans de dotation et des stratégies connexes qui étaient mesurables et communiquées aux employés. La planification des pratiques de dotation mise en œuvre à CIC a contribué à la capacité de l'organisation de surveiller son rendement en dotation.

Enfin, nous avons constaté que CIC avait mis en place un cadre de surveillance de la dotation, que l'organisation avait effectué une surveillance efficace des activités de dotation et qu'elle avait modifié ses pratiques en conséquence. En outre, CIC a réalisé un exercice de surveillance des nominations exhaustif et digne de mention sur lequel nous avons pu nous appuyer et accepter les résultats communiqués par CIC. Nous avons observé que CIC avait adéquatement mis en œuvre les recommandations énoncées dans son plan d'action afin de corriger les problèmes décelés lors de son exercice de surveillance, ce qui illustre bien l'engagement de CIC quant à l'amélioration continue de son cadre de dotation. Vu les résultats positifs de la vérification, la Commission de la fonction publique ne formule aucune recommandation à l'intention de l'administrateur général de CIC.

Vérification de Citoyenneté et Immigration Canada

- 2.1 La présente vérification porte sur le cadre de nomination de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2015. L'objectif de cette vérification était de déterminer si CIC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination.
- 2.2 CIC a été créé en 1994. Son mandat consiste à sélectionner les étrangers admis au Canada à titre de résidents permanents ou temporaires, et à offrir la protection du Canada aux réfugiés. Le ministère formule la politique du Canada en matière d'admissibilité, laquelle énonce les conditions à respecter pour entrer et séjourner au pays et, en collaboration avec ses partenaires, filtre les candidats à la résidence permanente ou temporaire de façon à protéger la santé et à garantir la sécurité des Canadiens. CIC exploite 27 bureaux au Canada et 70 bureaux dans 63 pays.
- 2.3 Au 31 mars 2014, CIC avait un effectif de 5 886 équivalents temps plein. La plupart d'entre eux travaillaient dans la région de la capitale nationale et occupaient un poste pour une période indéterminée. En 2013-2014, l'organisation a réalisé 3 676 activités de dotation. Celles-ci ont donné lieu à une hausse importante du nombre de nominations pour une durée déterminée à la fonction publique, dans le but d'accroître la capacité de CIC de traiter les demandes de résidence temporaire et de citoyenneté.
- 2.4 CIC a indiqué avoir été aux prises avec certains enjeux qui ont eu des répercussions sur la dotation dans l'organisation. En juillet 2013, la responsabilité principale relative à Passeport Canada a été transférée du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement à CIC et les fonctions connexes à la prestation des services, à Service Canada. Par conséquent, CIC s'est prévalu du réaménagement des effectifs afin d'éliminer les chevauchements touchant les services internes. Cette mesure a touché 25 postes. En outre, la Direction générale des ressources humaines (RH) de CIC a subi une restructuration organisationnelle d'envergure dans la foulée de l'examen des dépenses de 2012. Selon CIC, la centralisation de ses services régionaux de RH, y compris la dotation, a constitué un enjeu supplémentaire. CIC a également signalé avoir obtenu, dans le cadre du Budget de 2013, des fonds additionnels destinés à la dotation temporaire, afin de faire face aux priorités ministérielles.
- 2.5 CIC a réalisé un exercice de surveillance complet relativement à 40 nominations effectuées pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013. Compte tenu de la nature exhaustive de cette activité de surveillance, nous avons effectué une analyse de celle-ci afin de déterminer si nous pouvions nous y fier. À cette fin, nous avons examiné les travaux menés par CIC afin de déterminer s'ils concordaient avec les objectifs, les critères et la portée de la vérification définis par la Commission de la fonction publique (CFP) et s'ils étaient pertinents à cet égard, et nous avons évalué l'indépendance et l'objectivité des responsables de l'exercice de surveillance. Nous avons en outre cherché à savoir si les données étaient suffisantes, fiables et pertinentes pour appuyer les observations et les conclusions découlant de la surveillance. Nous avons aussi cherché à évaluer si l'exercice de surveillance était documenté et supervisé de façon adéquate. Enfin, nous avons vérifié si les constatations avaient été communiquées à la haute direction et si des mesures correctives avaient été prises.



- 2.6 Nous avons conclu que nous pouvions nous fier à l'exercice de surveillance réalisé par CIC. Par conséquent, l'objectif de vérification de la CFP qui consiste à déterminer la conformité des nominations et des processus de nomination n'avait pas sa raison d'être. Nous avons néanmoins cherché à déterminer si CIC avait mis en œuvre le plan d'action établi à la suite de son exercice de surveillance. Nous avons également mené des entrevues avec des professionnels des RH et analysé la documentation pertinente de l'organisation.

Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 2.7 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et à ce que celui-ci soit accessible à l'échelle de l'organisation.
- 2.8 Durant la période visée par la vérification, l'administratrice générale de CIC était assujettie à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en dotation (IDRN) depuis son entrée en vigueur; cet instrument confère les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes à l'administratrice générale.
- 2.9 Nous avons constaté que l'administratrice générale avait établi un instrument des pouvoirs de signature en ressources humaines (RH) qui est bien géré et qui énonce les conditions préalables à l'exercice des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes. Par exemple, les gestionnaires subdélégués doivent s'engager par écrit à respecter les conditions de subdélégation en signant une lettre intitulée « Subdélégation des pouvoirs de nomination en vertu de la nouvelle LEFP »; et ils doivent la formation obligatoire avant de se voir subdéléguer les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes. L'IDRN de même que l'instrument de délégation sont rendus accessibles aux employés sur le site intranet de CIC.
- 2.10 En outre, nous avons constaté que CIC avait établi un formulaire d'approbation des conditions de la subdélégation afin de s'assurer que les gestionnaires subdélégués remplissent ces conditions. CIC maintenait également une liste des gestionnaires subdélégués, laquelle était utilisée par les conseillers en RH afin de s'assurer que les offres de nomination étaient signées par un gestionnaire subdélégué ayant le niveau de subdélégation adéquat.
- 2.11 Dans le cadre de notre analyse des activités de surveillance menées par CIC, nous avons constaté que CIC surveillait efficacement l'exercice des pouvoirs de nomination subdélégués et des pouvoirs connexes. Nous avons remarqué que les listes de contrôle utilisées pour effectuer cette activité de surveillance comprenaient un élément permettant de savoir si l'offre de nomination avait été signée par un gestionnaire investi de pouvoirs subdélégués valides.



Planification de la dotation

- 2.12 Les plans et les stratégies de dotation organisationnels décrivent les priorités de dotation organisationnelles et la façon dont ils seront mis en œuvre ainsi qu'à quel moment. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des plans et des stratégies de dotation mesurables, approuvés et communiqués aux employés.
- 2.13 CIC a établi un Plan d'activités intégré (PAI) pour l'exercice 2013-2014, lequel comprenait un plan de RH et des stratégies connexes qui étaient mesurables, approuvés et communiqués aux employés sur le site intranet de CIC. CIC a actualisé son PAI pour 2014 et établi un plan de RH pour 2014-2015.
- 2.14 Nous avons constaté que CIC avait pris des mesures afin de s'assurer du succès de la mise en œuvre de ses plans de dotation et stratégies connexes, telles que des examens trimestriels qui permettent la surveillance régulière des engagements, des jalons et des rapports d'étape afin de déceler les changements qui s'imposent.
- 2.15 Nous avons constaté que CIC surveillait les résultats découlant de ses plans de dotation et stratégies connexes. CIC a également fait état à la haute direction, y compris le Comité de gestion du Ministère, au moyen de différents rapports internes, des résultats de l'analyse portant sur les activités actuelles et prévues en matière de dotation. En outre, nous avons observé que l'administratrice générale se voyait présenter des notes d'information aux fins d'approbation des rapports trimestriels sur la surveillance de la dotation, lesquels faisaient état des principales constatations et des recommandations.

Lignes directrices en matière de nomination

- 2.16 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.
- 2.17 Nous avons constaté que CIC avait établi des lignes directrices et des critères régissant l'utilisation de processus de nomination non annoncés, et qu'ils étaient conformes. CIC a révisé et mis à jour ses lignes directrices organisationnelles en matière de nomination en 2014 et en 2015. Nous avons observé que les intervenants de CIC, notamment les gestionnaires et les agents négociateurs, avaient été consultés lors de la révision de ses lignes directrices et de ses critères régissant l'utilisation de processus non annoncés.
- 2.18 Nous avons également constaté que les lignes directrices et les critères organisationnels de CIC régissant l'utilisation de processus non annoncés étaient communiqués et rendus accessibles aux gestionnaires subdélégués, aux employés et aux agents négociateurs sur le site intranet de CIC.



Capacité d'assumer les responsabilités

- 2.19 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 rôles et responsabilités et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaires en matière de RH pour s'en acquitter.
- 2.20 Nous avons constaté que l'instrument des pouvoirs de signature en ressources humaines de CIC sert à informer les personnes de leurs rôles et responsabilités, lorsqu'un rôle leur a été attribué dans les processus de nomination.
- 2.21 Nous avons également remarqué que les gestionnaires subdélégués ont accès à différents outils de dotation sur le site intranet de CIC, tel qu'une série de guides pour appuyer les gestionnaires subdélégués à effectuer les nominations et les processus de nomination, incluant un guide pour développer des échelles de cotation et des énoncés de critères de mérite.
- 2.22 En outre, nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.
- 2.23 Même si la CFP n'exige pas que soient documentés les conseils fournis par les conseillers en RH, nous avons observé que l'organisation avait mis en place des contrôles efficaces afin de s'assurer que ces conseils respectaient le Cadre de nomination de la CFP et de déterminer si le gestionnaire subdélégué les avait suivis. Nous avons remarqué que les listes de contrôle utilisées à CIC pour surveiller les activités de dotation comportaient un élément visant à évaluer la qualité des conseils et de l'orientation fournie en matière de RH.

Surveillance

- 2.24 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation en ce qui a trait aux nominations et aux processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
- 2.25 CIC a élaboré un cadre pluriannuel de surveillance de la dotation pour 2014-2017, lequel précise l'exigence de surveiller certains secteurs de risque liés aux lignes directrices, et d'en rendre compte, telle que les nominations intérimaires de plus de 12 mois et les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen de processus non annoncés. Nous avons constaté que CIC avait exercé la surveillance requise au cours de la période visée par notre vérification. Les résultats, ainsi que les mesures et les prochaines étapes proposées, ont fait l'objet de rapports exhaustifs présentés à la haute direction.



- 2.26 Comme nous l'avons déjà mentionné, CIC a réalisé un exercice de surveillance relativement à 40 nominations pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013. Cet exercice se fondait sur l'outil d'autoévaluation des activités de dotation, élaboré par la Direction générale de la vérification interne et de la responsabilisation de CIC, dans le but d'évaluer son cadre et ses pratiques de dotation. L'outil établissait les exigences clés en matière de conformité et comprenait des objectifs et des critères semblables à ceux utilisés par la CFP pour ses vérifications organisationnelles. Pour cet exercice de surveillance, CIC s'est servi d'un échantillon tiré de sa base de données sur les RH à des fins d'échantillonnage. Nous avons effectué une vérification électronique des données de CIC et avons constaté que celles-ci fournissaient de l'information fiable sur les nominations.
- 2.27 Une fois sa surveillance des nominations achevée, CIC a préparé un rapport faisant état des principales observations sur le mérite et l'évaluation, la prise en considération des bénéficiaires de priorité, la zone de sélection, la notification, la sélection et la nomination de même que le choix relatif à un processus non annoncé. CIC a également élaboré un plan d'action afin de corriger les problèmes relevés. Parmi les principaux problèmes, mentionnons les suivants : l'impossibilité de conclure que le mérite était respecté faute d'information suffisante, la justification pour l'utilisation de processus de nomination non annoncés, les erreurs dans les annonces ou les notifications, la zone de sélection utilisée et la prise en considération des bénéficiaires de priorité.
- 2.28 Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons conclu que nous pouvions nous fier à l'exercice de surveillance des 40 nominations de CIC et avons accepté les résultats tels que communiqués par l'organisation. Durant notre vérification, nous avons vérifié si CIC avait mis en œuvre le plan d'action découlant de cet exercice de surveillance. Les paragraphes qui suivent présentent un résumé de nos observations à ce sujet.

« Informer et guider les conseillers en RH lors de la téléconférence mensuelle sur la dotation et lors d'une séance d'information. »

- 2.29 Dans le but d'informer et de guider les conseillers en RH sur les problèmes décelés lors de la surveillance de ses nominations, CIC a collaboré étroitement avec la collectivité de la dotation des RH et les gestionnaires subdélégués afin de leur donner une rétroaction au moyen de différents mécanismes. À titre d'exemple, CIC a organisé des séances d'information avec les conseillers en RH et les gestionnaires de services à la clientèle en matière de RH. En outre, lors des téléconférences mensuelles sur la dotation, CIC a communiqué de l'information sur des questions telles que la prise en considération des bénéficiaires de priorité.

« Réviser les lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés de CIC. »

- 2.30 Afin de régler les problèmes liés aux justifications concernant l'utilisation de processus de nomination non annoncés, CIC a révisé ses lignes directrices en la matière. Les nouvelles lignes directrices, entrées en vigueur le 1^{er} avril 2014, comprenaient un gabarit actualisé obligatoire pour aider les gestionnaires à rédiger la justification liée au choix d'un processus de nomination non annoncé ainsi, que des définitions reliées à la dotation.



« Créer des outils pour les gestionnaires, tel qu'un document d'une page contenant des conseils pratiques sur la manière de rédiger des justifications non annoncées, et des exemples de justifications acceptables que la direction pourra utiliser comme guide pour les processus ultérieurs. »

- 2.31 Nous avons constaté que CIC avait élaboré plusieurs outils pour aider les gestionnaires subdélégués à préparer les justifications liées à des processus non annoncés, dont une foire aux questions et des conseils de rédaction. Ces outils ont officiellement été communiqués aux employés de CIC au moyen de bulletins des RH. CIC nous a par ailleurs indiqué que certains de ces outils faisaient actuellement l'objet d'une mise à jour pour tenir compte de la rétroaction fournie par la haute direction.

« Surveiller chacune des justifications liées à une nomination non annoncée. »

- 2.32 Nous avons observé que les justifications liées à un processus de nomination non annoncé avaient fait l'objet d'une surveillance lors de l'activité de surveillance semestrielle de CIC, tel qu'il est indiqué dans son cadre de surveillance de la dotation. En outre, CIC a indiqué qu'un exercice de surveillance ciblé aurait lieu au début de 2015-2016 afin d'examiner un échantillon de justifications liées aux processus non annoncés menés en 2014-2015.

« Revoir les lignes directrices et les directives sur la zone de sélection de CIC. »

- 2.33 Afin de corriger les problèmes relatifs à la zone de sélection, CIC a revu ses lignes directrices en la matière. Les nouvelles lignes directrices, entrées en vigueur le 1^{er} avril 2014, comprenaient des renseignements destinés à aider les gestionnaires à déterminer la zone de sélection appropriée, notamment un gabarit pour la justification de la zone de sélection, et des définitions connexes.

« Rédiger des directives et des exemples afin d'aider les conseillers en RH et les gestionnaires à déterminer la zone de sélection qui répond le mieux à leurs besoins, tout en étant conformes aux lignes directrices. »

- 2.34 Nous avons constaté que CIC a intégré une directive et des exemples dans ses nouvelles lignes directrices, en matière de zone de sélection afin d'aider les conseillers en RH et les gestionnaires subdélégués à déterminer la zone de sélection appropriée.

« Créer un nouveau guide sur la communication dans le processus de nomination qui précise comment et à quel moment publier des annonces. »

- 2.35 Afin de corriger les incohérences observées dans certaines annonces et notifications, CIC a élaboré une directive de communication entourant les processus de nomination. Cette directive, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2014, vise à assurer le respect des lignes directrices de la CFP et l'orientation connexe.



« Surveiller de près les annonces d'emploi, les notifications et les avis de nominations intérimaires de CIC, qui sont affichées sur Publiservice et emplois.gc.ca, afin d'en assurer la conformité. »

2.36 Nous avons constaté que CIC avait mené deux activités de surveillance qui incluaient la surveillance des annonces, des notifications et des avis de nominations intérimaires afin de s'assurer qu'elles respectaient ses lignes directrices sur la zone de sélection et les lignes directrices de la CFP sur la zone de sélection. Ces activités de surveillance comprenaient également une revue des zones de sélection et des énoncés des critères de mérite afin d'en assurer l'uniformité dans les deux langues officielles.

« Procéder à un exercice de suivi de la surveillance interne des dossiers de dotation. »

2.37 Afin de déterminer si les problèmes décelés lors du premier exercice de surveillance persistaient, CIC a mené un exercice de suivi de la surveillance de ses nominations, lequel a pris fin en mai 2014. Les principales observations ont fait l'objet d'un rapport qui a été présenté à la direction. Le rapport ne comportait aucune recommandation supplémentaire à la suite du premier rapport. Selon CIC, d'importantes améliorations ont été observées lors de ce second exercice de surveillance. Il a donc été recommandé de poursuivre les activités de suivi décrites dans l'exercice initial de surveillance interne.

2.38 À la lumière de nos observations, nous avons conclu que CIC avait adéquatement mis en œuvre le plan d'action découlant de cette activité de surveillance.



Réponse globale de Citoyenneté et Immigration Canada

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est heureux d'avoir reçu son rapport de vérification de la gestion de la dotation et a accueilli les commentaires positifs.

CIC s'est engagé à atteindre l'excellence de sa gestion de la dotation. Par conséquent, le Ministère prend en compte les résultats de l'exercice de vérification et continue de chercher des façons d'améliorer son cadre, ses outils, ses processus et ses systèmes de gestion de la dotation.

Une des façons utilisée par CIC pour démontrer son engagement à améliorer de façon proactive les résultats de la gestion des personnes est la création du Comité directeur de la gestion stratégique de l'effectif. Ce comité dirigé par la sous-ministre déléguée rassemble les gestionnaires et professionnels des ressources humaines afin qu'ils discutent de questions liées à la gestion des ressources humaines, en portant une attention particulière à la gestion de l'effectif, et afin qu'ils collaborent pour déterminer des solutions intégrées.

Grâce au travail du Comité et en consultation avec les intervenants, bon nombre d'initiatives proactives ont été mises en œuvre ou sont en voie de l'être : retenir les services d'un consultant pour effectuer un examen des processus internes de gestion de la dotation et formuler des recommandations concernant la simplification des processus ; créer un exercice pilote visant à mettre à l'essai les approches simplifiées de recrutement externe en vue de réduire la durée du processus ; élaborer un cadre de gestion intégrée des risques liés à la dotation visant à aider les gestionnaires concernant les options de dotation ; renforcer la planification des ressources humaines au moyen de la collaboration étroite avec les partenaires des finances et de la conception d'un programme de gestion de la dotation propre au Ministère à l'intention des gestionnaires, afin d'assurer qu'ils soient pleinement habilités à prendre des décisions éclairées en matière de gestion de la dotation.

CIC continue de travailler avec diligence pour maintenir un régime sain de gestion de la dotation, puisque la Commission de la fonction publique encourage les ministères à innover, à axer leurs efforts sur les résultats des activités de la dotation et à respecter les objectifs de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a mené un exercice de surveillance des nominations exhaustif et digne de mention sur lequel la CFP a pu s'appuyer pour accepter les résultats communiqués par l'organisation. La CFP a constaté que CIC avait adéquatement mis en œuvre les recommandations énoncées dans son plan d'action afin de corriger les problèmes décelés lors de son exercice de surveillance, ce qui illustre bien l'engagement de l'organisation quant à l'amélioration continue de son cadre de dotation.

La CFP examine systématiquement l'information fournie dans le cadre des rapports de vérification et la réponse de la direction de l'organisation pour déterminer s'il y a lieu pour la CFP d'intervenir. Cet examen a confirmé à la CFP que CIC a mis en place les principaux éléments d'un bon système de gestion de la dotation et que l'organisation est bien décidée à continuer de bâtir sur cette solide fondation à l'avenir, comme l'atteste la réponse de la direction.

La CFP félicite CIC de son engagement constant en soutien d'un solide régime de dotation.



3

Vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Un instrument de subdélégation a été élaboré et communiqué. Nous avons constaté qu'AAC a démontré que la plupart des gestionnaires subdélégataires satisfaisaient aux modalités et conditions de subdélégation, y compris à la formation établie par l'administratrice générale, et que les pouvoirs de nomination avaient été dûment subdélégués à la plupart des personnes qui les exerçaient. Toutefois, nous avons constaté que le pouvoir de subdéléguer, limiter ou révoquer la subdélégation des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes, qui ne peut être exercé que par l'administratrice générale, avait été subdélégué et exercé. Nous avons constaté que les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères relatifs à l'utilisation de processus non annoncés étaient conformes et bien établis. Nous avons noté que les rôles et responsabilités étaient définis et communiqués aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines. Enfin, nous avons constaté qu'AAC avait mené des activités de surveillance et modifié ses pratiques en conséquence.

(Suite à la page suivante)



Nous avons aussi conclu que la plupart des nominations et processus de nomination d'AAC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique, ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté qu'AAC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle répondait aux besoins organisationnels établis par l'administratrice générale quant aux 40 nominations ayant fait l'objet de la vérification. Nous avons également constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en compte avant que les nominations n'aient eu lieu. Dans certains cas, nous avons remarqué que les renseignements utilisés pour effectuer la demande d'autorisation en matière de priorité et pour prendre la décision de nomination n'étaient pas les mêmes, ce qui aurait pu avoir une incidence sur la prise en considération des bénéficiaires de priorité. Enfin, dans plusieurs cas, nous avons constaté que les versions anglaise et française des annonces ne contenaient pas les mêmes renseignements, ce qui aurait pu avoir une incidence sur la décision des candidats potentiels de poser leur candidature ou d'exercer leurs droits de recours.



Vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

- 3.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) pour la période du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si AAC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et processus de nomination effectués par AAC étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 3.2 AAC a été créé en 1868. Sa mission consiste à orienter la croissance et le développement d'un secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire compétitif, innovateur et durable. AAC fournit des renseignements, mène des recherches, conçoit des technologies et élabore des politiques et programmes qui aident le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à être concurrentiel sur les marchés national et international, à gérer les risques et à innover.
- 3.3 AAC est une organisation de grande taille qui comptait 5 287 employés au 31 mars 2014. Elle est diversifiée à l'échelle régionale; environ 63 % de son effectif se trouve à l'extérieur de la région de la capitale nationale.
- 3.4 Suite à l'examen des dépenses de 2012, AAC a entrepris une réorganisation structurelle et réduit son effectif. Durant la période visée par la vérification, l'organisation visait à mettre l'accent sur la gestion du réaménagement des effectifs; et, la plupart des demandes de nomination ont été soumises à un comité de la haute direction pour approbation. L'équipe de vérification n'a donc pas vérifié si AAC avait établi des plans de dotation et des stratégies connexes mesurables ayant été approuvés et communiqués aux employés.
- 3.5 L'organisation a procédé à 203 nominations au sein du périmètre de la vérification. Dans le cadre de cette vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des professionnels des ressources humaines (RH) et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. Nous avons également analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 40 nominations.



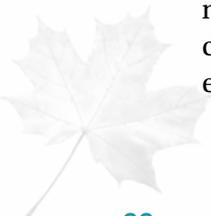
Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 3.6 La LEFP confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue bon nombre de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et qui soit accessible à l'échelle de l'organisation.
- 3.7 Nous avons constaté que l'administratrice générale avait établi un Instrument de délégation des pouvoirs en matière de RH pour subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. L'instrument de subdélégation a été communiqué et rendu accessible à tous les employés.
- 3.8 Nous avons constaté que le pouvoir de subdéléguer, limiter ou révoquer la subdélégation des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes, qui ne peut être exercé que par l'administratrice générale, avait été subdélégué. Nous avons constaté que ce pouvoir avait été exercé par des gestionnaires subdélégués. Les responsables d'AAC ont indiqué qu'une revue de l'instrument de subdélégation était en cours.
- 3.9 En outre, nous avons constaté que l'administratrice générale avait établi des modalités et conditions de subdélégation et des mécanismes pour veiller à leur respect. AAC a démontré que la plupart des gestionnaires subdélégués (21 des 23 gestionnaires ayant signé les 40 offres de nomination de l'échantillon de vérification) avaient terminé la formation exigée par l'administratrice générale en matière de subdélégation.
- 3.10 Nous avons également constaté qu'AAC avait démontré que les pouvoirs de nomination avaient été dûment subdélégués à la plupart des personnes qui les exerçaient. Toutefois, dans 3 des 40 nominations, le gestionnaire qui avait signé l'offre de nomination ou la justification au recours à un processus non annoncé n'avait pas le niveau de pouvoir subdélégué pour le faire, selon l'instrument de subdélégation établi par l'administratrice générale. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

- 3.11 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.
- 3.12 Nous avons constaté qu'AAC avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères relatifs à l'utilisation de processus non annoncés et que ceux-ci étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP. Les lignes directrices d'AAC étaient communiquées et accessibles à tous les employés.



- 3.13 Dans l'échantillon de vérification, 35 des 40 nominations nécessitaient l'établissement d'une zone de sélection. Nous avons constaté que les 35 cas étaient conformes à la Ligne directrice sur la zone de sélection d'AAC. De plus, en ce qui concerne les processus internes annoncés, les lignes directrices d'AAC désignaient différentes zones géographiques en fonction du groupe et niveau du poste annoncé. Dans tous les cas, cette exigence était respectée.

Capacité d'assumer les responsabilités

- 3.14 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 rôles et responsabilités, et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
- 3.15 Nous avons constaté que les personnes auxquelles un rôle avait été attribué dans les processus de nomination d'AAC étaient informées de leurs responsabilités et bénéficiaient du soutien nécessaire pour s'en acquitter, en particulier grâce à la formation obligatoire fournie aux gestionnaires ainsi qu'aux divers outils et gabarits de dotation.
- 3.16 Nous avons également constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à des conseillers en RH qui avaient réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Surveillance

- 3.17 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation quant aux nominations et processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
- 3.18 Nous avons constaté qu'AAC avait effectué une surveillance au moyen d'un examen des dossiers et d'autres mécanismes, pour s'assurer que l'exercice des pouvoirs délégués et subdélégués et les décisions en matière de nomination étaient conformes. La surveillance obligatoire des zones à risque identifiées dans les lignes directrices en matière de nomination, comme les nominations intérimaires de plus de 12 mois, a été effectuée. Les résultats ont été communiqués à la haute direction, et des mesures ont été prises, lorsque nécessaire.
- 3.19 À la suite d'un exercice de surveillance, AAC a entamé la mise en œuvre d'un plan de vérification des attestations d'études pendant la période visée par la vérification. Par conséquent, l'équipe de vérification ne s'est pas penchée sur la conformité des personnes nommées quant aux exigences en matière d'études, d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.



Observations sur les nominations

Nominations – Mérite

- 3.20 En vertu de la LEFP, toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le principe du mérite est respecté lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administratrice générale pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout ou répondant aux besoins organisationnels précisés par l'administratrice générale.
- 3.21 Nous avons constaté qu'AAC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle répondait aux besoins organisationnels établis par l'administratrice générale, dans les 40 nominations vérifiées. L'annexe présente des tableaux décrivant en détail nos observations sur le mérite pour les nominations vérifiées.

Nominations – Autres exigences

Bénéficiaires de priorité

- 3.22 La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
- 3.23 Dans l'échantillon de vérification, 40 nominations nécessitaient une autorisation en matière de priorité de la CFP. Nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en compte avant la nomination dans tous les processus de nomination, c.-à-d. qu'un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu auprès de la CFP avant que les 40 nominations n'aient été effectuées.
- 3.24 En ce qui a trait à l'obtention d'une autorisation en matière de priorité avant le lancement d'un processus de nomination, nous avons été informés qu'AAC avait formulé l'intention de prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité en même temps qu'elle choisissait un candidat qu'elle se proposait de nommer, c.-à-d. dans le cas où aucun bénéficiaire de priorité n'était disponible et jugé qualifié. Cette observation découlant de la vérification met en lumière le fait que la CFP doit clarifier ses attentes quant à la manière dont cette exigence des lignes directrices devrait être appliquée.
- 3.25 Dans cinq cas, nous avons noté des différences entre les renseignements utilisés aux fins de la décision de nomination et de la demande d'autorisation en matière de priorité, ce qui aurait pu avoir une incidence sur la prise en compte des bénéficiaires de priorité. Par exemple, il y avait des différences entre les qualifications essentielles ou les conditions d'emploi utilisées aux fins de la décision de nomination et celles utilisées aux fins de la demande d'autorisation en matière de priorité. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Information sur les processus de nomination

- 3.26 Selon la Ligne directrice en matière d'annonces dans le processus de nomination et la Ligne directrice en matière de langues officielles dans le processus de nomination de la CFP, l'information doit être fournie de manière à permettre aux personnes qui faisaient partie de la zone de sélection de prendre une décision éclairée et à s'assurer que l'information sur les processus de nomination est communiquée dans les deux langues officielles, au besoin.
- 3.27 Nous avons constaté que pour sept nominations, il y avait des différences entre les versions anglaise et française des annonces ou des énoncés des critères de mérite (ECM). Par exemple, dans quatre cas, des qualifications essentielles figuraient dans la version anglaise de l'ECM, mais non dans la version française. Des renseignements inexacts figurant dans une annonce ou un ECM auraient pu avoir une incidence sur la décision des candidats potentiels de poser leur candidature ou sur celle des personnes qui faisaient partie de la zone de sélection d'exercer leurs droits de recours. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. L'administratrice générale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s'assurer :
 - ▶ De conserver le pouvoir de subdélégation des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ainsi que la révocation de la subdélégation, comme l'exige l'IDRN de la CFP;
 - ▶ Que les gestionnaires répondent aux conditions de la subdélégation et qu'ils disposent du niveau de subdélégation approprié avant d'exercer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes.
2. L'administratrice générale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s'assurer :
 - ▶ Que chaque demande d'autorisation en matière de priorité présente des renseignements exacts;
 - ▶ Que les versions anglaise et française des annonces et des énoncés de critères de mérite contiennent la même information.



Réponse globale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) prend bonne note des observations et des recommandations de la Commission de la fonction publique (CFP) et accepte les conclusions. AAC reconnaît que toutes les nominations examinées par la CFP ont respecté la valeur fondamentale du mérite, un élément essentiel de la fonction publique professionnelle du Canada.

AAC souscrit aux recommandations de la vérification, lesquelles aideront à renforcer un régime de dotation déjà solide. En outre, AAC est d'accord avec l'observation selon laquelle la CFP doit éclaircir les attentes de la politique sur l'autorisation en matière de priorité lorsqu'il s'agit des transitions des étudiants et de procéder à des nominations à partir de bassins.

Conformément aux recommandations de la CFP, AAC a élaboré un plan d'action qui donne suite aux constatations de la vérification. La plupart des mesures ont déjà été mises en œuvre et les autres le seront d'ici mars 2016. La haute direction a pris des dispositions pour répondre aux préoccupations soulevées dans la vérification, de façon à ce qu'AAC puisse continuer de faire preuve d'excellence en gestion des ressources humaines.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administratrice générale exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. La CFP peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par la directive concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



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.	40*
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
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.	0
Total des nominations vérifiées		40 (100 %)

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

* Voir le paragraphe 3.19.

Tableau 2 : Observations sur le mérite non respecté et non démontré

Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été respecté ou n'a pas été démontré	Nombre d'occurrences
La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles).	0
La personne nommée ne satisfaisait pas à la compétence en matière de langues officielles.	0
La personne nommée ne satisfaisait pas aux exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.	s.o.*
La personne nommée ne possédait pas les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination.	0
Les qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles) de la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
La compétence en matière de langues officielles de la personne nommée n'a pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification quant à la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	s.o.*
Les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0

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

* Voir le paragraphe 3.19.



4

Vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) avait mis en place un cadre approprié pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que le SCT avait mis en place un instrument de subdélégation à la disposition de tous ses employés. Des mécanismes de contrôle connexes liés à l'exercice des pouvoirs subdélégués ont été établis, bien qu'il soit possible d'améliorer la façon dont ces mécanismes sont mis en œuvre. Nous avons remarqué que les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient en place et conformes. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégataires étaient informés de leurs rôles et responsabilités et qu'ils recevaient le soutien nécessaire pour s'en acquitter. Enfin, nous avons constaté que le SCT menait des activités de surveillance, qu'il faisait rapport des résultats et qu'il modifiait ses pratiques en conséquence.

Nous avons aussi conclu que la plupart des processus de nomination menés par le SCT et des nominations effectuées par celui-ci étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination. Nous avons constaté que, dans 93 % (37 sur 40) des nominations, le SCT avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle satisfaisait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité était prise en considération avant qu'une nomination soit effectuée. Nous avons aussi constaté que l'information concernant les processus de nomination était parfois incomplète ou inexacte, ce qui aurait pu avoir une incidence sur la décision de postulants éventuels de poser leur candidature.

Vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

- 4.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour la période s'échelonnant du 1^{er} août 2013 au 31 juillet 2014. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si le SCT avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination effectués par le SCT étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 4.2 En tant qu'organe administratif du Conseil du Trésor, le Secrétariat doit exercer un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor, à titre de comité de ministres, et assumer ses responsabilités légales comme organisme fédéral central. Le Secrétariat est chargé de donner des conseils et d'apporter son soutien aux ministres du Conseil du Trésor, dont le rôle est d'assurer l'optimisation des ressources et de surveiller les fonctions de gestion financière dans les ministères et organismes.
- 4.3 Le Secrétariat présente des recommandations et dispense des conseils au Conseil du Trésor sur les politiques, les lignes directrices, les règlements et les propositions en matière de programmes de dépenses touchant la gestion des ressources du gouvernement. Le Secrétariat exerce aussi la fonction de contrôleur du gouvernement. En vertu des pouvoirs généraux que lui confèrent les articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à exercer son rôle de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique.
- 4.4 Au 31 mars 2014, le SCT avait un effectif de 1 746 équivalents temps plein (ETP) travaillant tous dans la région de la capitale nationale et dont la plupart occupaient un poste pour une période indéterminée. Selon le Rapport sur les plans et les priorités du SCT de 2013-2014, on s'attend à ce que le nombre d'ETP diminue au cours des trois prochains exercices financiers.
- 4.5 En 2012-2013, le nombre de nominations au SCT a diminué. En 2012, le Comité de ressourcement du SCT a été créé afin d'examiner les mesures de dotation proposées dans le but de faire en sorte que les employés touchés à la suite de l'examen des dépenses du SCT aient accès à toutes les possibilités d'emploi au sein du SCT. En 2013, le Comité de ressourcement du SCT est devenu le Comité ministériel des ressources humaines du SCT (CMRH). Le mandat du CMRH est, en partie, de donner une direction stratégique et des avis intégrés sur les enjeux et les initiatives liés à la gestion des ressources humaines (RH) au sein du SCT. Certains domaines particuliers sur lesquels le Comité se penche incluent le Plan des RH du SCT, l'établissement des priorités relatives au milieu de travail et à l'effectif, les stratégies relatives au recrutement, à la dotation et au perfectionnement des compétences.



- 4.6 En juillet 2013, le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT a publié un rapport intitulé « Audit de la planification des ressources humaines aux fins de recrutement et de dotation ». Le Bureau de la vérification interne du SCT cherchait à déterminer si le Secrétariat avait élaboré et communiqué des stratégies de recrutement et de dotation, et s'il avait établi un régime adéquat de surveillance et d'établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation. La vérification du SCT a permis de conclure que la gestion de la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation au sein de l'organisation était adéquate et que le rapport ne faisait état d'aucune recommandation à cet égard. Par conséquent, la CFP n'a pas vérifié si le SCT avait élaboré des plans de dotation et stratégies connexes mesurables ayant été approuvés, et s'il avait surveillé les résultats de ses plans de dotation et stratégies connexes.
- 4.7 L'organisation a procédé à 248 nominations au cours de la période visée par la vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des conseillers en RH et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. Nous avons également analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 40 nominations.

Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 4.8 La LEFP confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et à ce que celui-ci soit accessible à l'échelle de l'organisation.
- 4.9 Assujetti à l'IDRN depuis l'entrée en vigueur de la LEFP, le SCT s'est vu déléguer des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. Le Secrétariat a établi un instrument de subdélégation intitulé « Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines du Secrétariat ». L'IDRN et l'instrument de subdélégation ont été communiqués et rendus accessibles aux employés sur le site intranet du SCT.
- 4.10 Nous avons remarqué que le Secrétariat avait établi des exigences auxquelles les gestionnaires devaient satisfaire avant de se voir subdéléguer des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. Après avoir satisfait à ces exigences, les gestionnaires devaient signer une lettre de subdélégation émise par le Secrétariat pour confirmer qu'ils acceptaient les pouvoirs subdélégués.



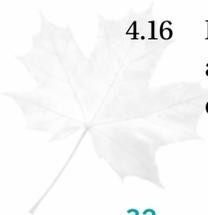
- 4.11 Nous avons constaté que le SCT tenait à jour une liste des gestionnaires subdélégués. Les conseillers en RH utilisaient cette liste pour s'assurer que les gestionnaires qui signaient une offre de nomination satisfaisaient aux exigences de subdélégation des pouvoirs et qu'ils étaient, par conséquent, autorisés à effectuer la nomination. Nous avons remarqué que, pour 14 des 24 gestionnaires ayant signé des offres de nomination dans l'échantillon de nominations examinées, la date de subdélégation inscrite sur la liste utilisée par les conseillers en RH ne correspondait pas à la date à laquelle le gestionnaire avait accepté les pouvoirs subdélégués. Nous avons constaté que, pour sept gestionnaires, le SCT n'était pas en mesure de fournir la preuve que ceux-ci avaient suivi la formation obligatoire ou qu'ils avaient reçu et signé une lettre de subdélégation. Par conséquent, dans 23 % (9 sur 40) des nominations vérifiées, les offres de nomination ont été signées par des gestionnaires qui ne satisfaisaient pas à toutes les exigences de subdélégation des pouvoirs ou par des gestionnaires pour lesquels le SCT n'était pas en mesure de fournir la preuve qu'ils satisfaisaient aux exigences relatives à la subdélégation.
- 4.12 En outre, dans son instrument de subdélégation, le SCT a établi une exigence selon laquelle les gestionnaires doivent suivre la Formation du SCT sur l'équité en matière d'emploi et la diversité avant de se voir subdéléguer des pouvoirs. Nous avons constaté que, dans la lettre de subdélégation émise par le Secrétariat, il était indiqué que cette formation devait être suivie dans les trois mois suivant la subdélégation, ce qui ne correspond pas aux exigences énoncées dans l'instrument. Nous avons aussi constaté que deux gestionnaires n'avaient pas suivi la formation dans les délais prescrits dans la lettre. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Lignes directrices en matière de nomination

- 4.13 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.
- 4.14 Nous avons conclu que le SCT avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination ainsi que les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés et que ceux-ci étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP. Ces lignes directrices ont été communiquées et rendues accessibles aux employés sur le site intranet du SCT.

Capacité d'assumer les responsabilités

- 4.15 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 rôles et responsabilités et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
- 4.16 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, consignés et communiqués au moyen de différents documents, comme l'instrument de subdélégation et les lignes directrices de l'organisation. Les employés avaient accès à tous ces documents sur le site intranet du SCT.



- 4.17 En outre, la lettre de subdélégation envoyée aux gestionnaires subdélégués est accompagnée d'une copie de l'IDRN et de l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de RH du SCT. Cette lettre invite par ailleurs les gestionnaires subdélégués à consulter le site intranet du SCT pour obtenir de l'information supplémentaire concernant la dotation ainsi que les outils qui sont mis à leur disposition. Ces outils comprennent une liste de contrôle pour le processus de dotation, qui décrit les étapes que doit suivre un gestionnaire au cours d'un processus de nomination.
- 4.18 Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif. Le SCT a aussi établi un programme de perfectionnement des PE. Selon le SCT, ce programme vise à former des spécialistes en RH professionnels et polyvalents qui pourront collaborer avec les gestionnaires du SCT et les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels et opérationnels en matière de RH.
- 4.19 Enfin, nous avons remarqué que, dans l'instrument et la lettre de subdélégation ainsi que dans la formation interne obligatoire sur la dotation, les gestionnaires subdélégués sont invités à obtenir des avis de leur conseiller en RH. Bien que la CFP n'exige pas la consignation des conseils fournis par les RH, tous les conseils documentés que nous avons examinés étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP.

Surveillance

- 4.20 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation en ce qui a trait aux nominations et aux processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
- 4.21 Le SCT a établi un programme de surveillance du système de dotation pour recueillir de l'information et rédiger des rapports de surveillance et d'évaluation du système de dotation. Nous avons constaté que le SCT a surveillé, au moyen d'une revue de dossiers, les nominations et processus de nomination pour s'assurer qu'ils étaient conformes à la LEFP ainsi qu'à toute autre exigence législative et ligne directrice portant sur l'intégrité des nominations.
- 4.22 Nous avons aussi constaté que l'ensemble de la surveillance obligatoire des lignes directrices présentant des risques avait été effectuée (p. ex. nominations intérimaires de plus de 12 mois et nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée découlant de processus non annoncés). À cette fin, un rapport d'activités de dotation a été extrait de la base de données sur les RH. Afin de déterminer la fiabilité des renseignements électroniques du SCT, nous avons analysé sa base de données sur les RH, y compris les codes de dotation utilisés. Nous avons constaté que la base de données sur les RH du SCT était suffisamment précise pour fournir des renseignements fiables sur les processus de nomination.



- 4.23 Les résultats de ces exercices de surveillance, de même que les stratégies proposées pour aborder les aspects à risque, ont été présentés à la haute direction. Par exemple, il a été proposé de revoir et d'actualiser les processus et outils de dotation afin que les décisions de nominations soient consignées efficacement de façon à démontrer que les personnes nommées possédaient les qualifications requises avant la nomination. Nous avons constaté que certains outils de dotation, comme le gabarit de justification des nominations découlant d'un processus non annoncé, ont été mis à jour pour remédier aux problèmes soulevés dans le cadre des exercices de surveillance. Le SCT a aussi indiqué que les conseillers en RH étaient informés des problèmes soulevés lors de la surveillance des nominations et que, dans certains cas, les gestionnaires subdélégués avaient dû apporter des mesures correctives après avoir été consultés.

Observations sur les nominations

Nominations – Mérite

- 4.24 En vertu de la LEFP, toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le mérite est respecté 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 ou aux besoins organisationnels précisés par l'administrateur général.
- 4.25 Nous avons constaté que le SCT a démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout et qu'elle répondait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 93 % (37 sur 40) des nominations que nous avons examinées.
- 4.26 Bien que le mérite ait été démontré dans presque toutes les nominations examinées, voici, dans le souci de favoriser la compréhension et l'apprentissage, des renseignements supplémentaires concernant trois nominations pour lesquelles les qualifications essentielles n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète avant la nomination. Dans un cas, la preuve au dossier ne permettait pas de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles requises pour deux des critères relatifs à l'expérience puisque le *curriculum vitae* ne faisait pas mention de ces qualifications, et que celles-ci n'ont été évaluées d'aucune autre façon. Dans un autre cas, la personne nommée a fait l'objet d'une évaluation huit mois après la date d'entrée en vigueur de la nomination. Dans le dernier cas, les résultats obtenus par la personne nommée à l'Évaluation de langue seconde pour l'expression écrite n'étaient plus valides à la date à laquelle la notification de nomination a été publiée. En juin 2015, à titre de mesure corrective, la personne nommée a fait l'objet d'une Évaluation de langue seconde en expression écrite et dispose maintenant de résultats valides. L'annexe présente des tableaux des observations détaillées sur le mérite quant aux nominations vérifiées. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Nominations – Autres exigences

Bénéficiaires de priorité

- 4.27 La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
- 4.28 Dans notre échantillon, 32 nominations examinées nécessitaient et ont obtenu une autorisation en matière de priorité avant de procéder à la nomination. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été dûment prise en considération. Toutefois, dans trois cas, nous avons relevé des différences entre les qualifications essentielles ou les exigences du poste (p. ex. durée, lieu ou groupe et niveau) utilisées dans la demande d'autorisation en matière de priorité et celles utilisées pour effectuer la nomination. Par exemple, dans un cas, le type d'emploi indiqué dans la demande d'autorisation en matière de priorité était « temps partiel », alors que la nomination visait un poste à « temps plein ». De telles situations pourraient faire en sorte que les bénéficiaires de priorité n'aient pas été dûment pris en considération. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**

Information sur les processus de nomination

- 4.29 La Ligne directrice sur les annonces dans le processus de nomination et la Ligne directrice sur les langues officielles dans le processus de nomination de la CFP exigent que l'information nécessaire soit fournie pour permettre aux personnes qui sont dans la zone de sélection de prendre une décision éclairée et que les renseignements sur les processus de nomination soient communiqués dans les deux langues officielles, s'il y a lieu.
- 4.30 Nous avons constaté que, dans 23 % (9 sur 40) des nominations, les versions française et anglaise de l'annonce n'étaient pas identiques. Par exemple, la version anglaise d'un énoncé des critères de mérite (ECM) indiquait : « [...] experience in investment planning **OR** project management and recommending OPTIONS/Strategies to address them », tandis que la version française indiquait : « [...] expérience de planification des investissements **ET** de gestion de projets et de la recommandation d'option **ET** de stratégies visant à les régler ». Par conséquent, la version française de l'ECM exigeait une plus grande expérience que la version anglaise. L'inexactitude des renseignements fournis dans une annonce ou un ECM aurait pu avoir une incidence sur la décision de candidats éventuels de poser leur candidature. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**



Recommandations

1. La secrétaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait s'assurer que les gestionnaires répondent aux conditions de la subdélégation avant de leur permettre d'exercer des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes, et veiller à ce que les mécanismes de contrôle en place soient efficaces.
2. La secrétaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait s'assurer de ce qui suit :
 - ▶ Toutes les qualifications utilisées pour effectuer la nomination font l'objet d'une évaluation complète avant que la personne soit nommée ;
 - ▶ Les renseignements sur les nominations ou les annonces fournis aux candidats éventuels ou aux personnes visées par une notification sont identiques dans les deux langues officielles.
3. La secrétaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait s'assurer que les qualifications essentielles et les exigences du poste en vertu desquelles se fonde la décision de nomination sont les mêmes que celles utilisées pour la demande d'autorisation en matière de priorité.



Réponse globale du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a examiné le rapport de la vérification de la Commission de la fonction publique (CFP). Il reconnaît que les faits présentés sont exacts, et accepte les recommandations émises.

Le SCT prend ses pouvoirs délégués au sérieux, et déploie de grands efforts pour veiller à ce que les nominations soient faites conformément aux exigences législatives, réglementaires et politiques de même qu'au préambule de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Le SCT s'engage à améliorer continuellement son régime de dotation ainsi qu'à atténuer de façon rapide et efficace les risques recensés dans le cadre de la vérification. Il utilisera les recommandations comme possibilités d'améliorer davantage son cadre de dotation actuel. Ainsi, des consultations avec les intervenants clés au sein de la Division des ressources humaines ont eu lieu lors de l'élaboration du plan d'action afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations énoncées dans le rapport. De plus, le SCT veillera à l'harmonisation de son cadre de dotation avec la nouvelle orientation stratégique de la CFP une fois qu'elle sera mise en œuvre.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Conseil du Trésor et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que la Secrétaire exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.



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.	37 (93 %)
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.	3 (7 %)
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 respecté et non démontré

Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été respecté ou n'a pas été démontré	Nombre d'occurrences
La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles).	0
La personne nommée ne satisfaisait pas à la compétence en matière de langues officielles.	0
La personne nommée ne satisfaisait pas aux exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.	0
La personne nommée ne possédait pas les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination.	0
Les qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles) de la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	2
La compétence en matière de langues officielles de la personne nommée n'a pas fait l'objet d'une évaluation complète.	1
Les exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification quant à la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0

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



5

Vérification de Patrimoine canadien

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que Patrimoine canadien avait un cadre, des pratiques et systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Nous avons constaté que Patrimoine canadien avait mis en place un instrument de subdélégation accessible à tous les employés. Les conditions que les gestionnaires subdélégataires doivent remplir avant d'exercer les pouvoirs de nomination étaient établies, et l'organisation a été en mesure de démontrer que ces conditions étaient satisfaites. Nous avons également constaté que Patrimoine canadien avait établi des plans de dotation mesurables et des stratégies connexes. Les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères concernant l'utilisation des processus non annoncés étaient aussi établis et rendus accessibles aux employés, aux gestionnaires subdélégataires et aux agents négociateurs. Nous avons noté que les gestionnaires subdélégataires étaient informés de leurs rôles et responsabilités et qu'ils avaient le soutien requis pour s'en acquitter. Enfin, nous avons constaté que certaines activités de surveillance avaient été menées et que les résultats avaient été présentés à la haute direction.

(Suite à la page suivante)



Nous avons également conclu que la plupart des nominations et processus de nomination de Patrimoine canadien étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) ainsi qu'à ses propres lignes directrices organisationnelles en matière de nomination. Nous avons constaté que Patrimoine canadien était en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle répondait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 94 % (33 sur 35) des nominations vérifiées. Nous avons remarqué que, pour toutes les nominations vérifiées, Patrimoine canadien avait obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant de procéder à la nomination. Nous avons constaté qu'il y avait place à l'amélioration quant à la cohérence et à l'exactitude de l'information figurant dans les demandes d'autorisation en matière de priorité et dans les annonces, y compris les énoncés de critères de mérite et les notifications de candidature retenue. Une amélioration à cet égard ferait en sorte que les droits de priorité soient respectés, que la candidature des bénéficiaires de priorité soit adéquatement prise en considération pour le poste à doter, et que les candidats potentiels obtiennent des renseignements exacts tout au long du processus.



Vérification de Patrimoine canadien

- 5.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination de Patrimoine canadien pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si Patrimoine canadien avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination effectués par Patrimoine canadien étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 5.2 Patrimoine canadien a été créé en juin 1993. Son mandat législatif est établi par la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*. Sa mission consiste à favoriser un environnement dans lequel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent leur histoire et leur patrimoine, et contribuent à bâtir des communautés créatives. Au 31 mars 2014, Patrimoine canadien avait un effectif de 1 724 équivalents temps plein, dont la plupart travaillaient dans la région de la capitale nationale et occupaient un poste pour une période indéterminée.
- 5.3 Patrimoine canadien a indiqué avoir été aux prises avec plusieurs défis et changements qui ont eu une incidence sur la dotation au sein de l'organisation durant la période visée par notre vérification. Dans le cadre du Budget de 2013, les fonctions liées à l'Expérience de la capitale sont passées de la Commission de la capitale nationale (CCN) à Patrimoine canadien, ce qui a entraîné le transfert de plus de 80 employés de la CCN à Patrimoine canadien. En outre, dans le cadre du Budget de 2014, la responsabilité liée à l'administration du programme des Documents de référence en ligne qui incombait au ministre de Patrimoine canadien a été dévolue au Musée canadien de l'histoire, tout comme la responsabilité liée au Musée virtuel du Canada. Le placement continu des employés touchés par les mesures de réduction budgétaire découlant de l'examen des dépenses de 2012 a constitué un autre défi durant cette période.
- 5.4 L'organisation a procédé à 116 nominations au cours de la période visée par la vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des professionnels des ressources humaines (RH) et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. Nous avons également analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 35 nominations.

Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 5.5 La LEFP confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et à ce que celui-ci soit accessible à l'échelle de l'organisation.

- 5.6 Patrimoine canadien était assujéti à l'IDRN depuis l'entrée en vigueur de celui-ci; cet instrument confère les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes à l'administrateur général. Nous avons observé que ce dernier avait établi un instrument de subdélégation et des lignes directrices qui précisent les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégataires ainsi que les modalités et conditions de la subdélégation. Les employés avaient accès à ces documents sur le site intranet de Patrimoine canadien.
- 5.7 Selon les modalités de subdélégation des pouvoirs en matière de RH à Patrimoine canadien, les gestionnaires subdélégataires doivent s'engager par écrit à respecter les conditions de la subdélégation. À cette fin, ils doivent signer une lettre confirmant l'acceptation des pouvoirs qui leur sont subdélégés, et suivre la formation obligatoire avant d'exercer ces pouvoirs. Nous avons également constaté que Patrimoine canadien maintient une liste des personnes qui sont investies des pouvoirs subdélégés en matière de dotation.
- 5.8 Nous avons observé que tous les gestionnaires subdélégataires, qui avaient signé les lettres de nomination, disposaient du niveau de subdélégation adéquat et avaient signé la lettre confirmant l'acceptation des pouvoirs subdélégés avant d'exercer ces pouvoirs. En outre, nous avons remarqué que tous les gestionnaires subdélégataires qui signaient les offres de nomination avaient suivi la formation requise avant d'exercer les pouvoirs qui leur avaient été subdélégés.

Planification de la dotation

- 5.9 Les plans et les stratégies de dotation organisationnels décrivent les priorités de dotation organisationnelles et la façon dont ils seront mis en œuvre ainsi qu'à quel moment. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des plans et des stratégies de dotation mesurables, approuvés et communiqués aux employés.
- 5.10 Nous avons constaté que Patrimoine canadien avait établi une « Stratégie de ressourcement pour 2011-2015 » comportant des plans de dotation et stratégies connexes mesurables. Cependant, l'organisation n'était pas en mesure de fournir la preuve selon laquelle ces plans étaient approuvés et communiqués aux employés. Nous avons noté que Patrimoine canadien avait effectué une analyse pour comparer les activités de dotation actuelles et prévues pour 2012-2013. Cette analyse a cerné des écarts, des domaines à améliorer et des recommandations à la haute direction. Cependant, l'organisation n'a pas été en mesure de démontrer si des mesures avaient été prises pour donner suite à l'analyse et à l'élaboration de recommandations.

Lignes directrices en matière de nomination

- 5.11 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.



- 5.12 Nous avons constaté que Patrimoine canadien avait établi des lignes directrices obligatoires en matière de nomination ainsi que des critères régissant l'utilisation des processus de nomination non annoncés. Les lignes directrices obligatoires de Patrimoine canadien ont été communiquées aux employés, aux gestionnaires subdélégués et aux agents négociateurs, et rendues accessibles sur le site intranet.
- 5.13 Nous avons observé que les Lignes directrices sur les zones de sélection et de recours établies par Patrimoine canadien comprenaient une exemption relative à la zone de sélection nationale pour les étudiants inscrits au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat, alors que la zone de sélection nationale s'applique à toutes les nominations d'étudiants à temps plein. Nous avons informé Patrimoine canadien de cette divergence, et l'organisation prévoit y remédier au moment de la révision de ses lignes directrices en matière de nomination, laquelle est en cours. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Capacité d'assumer les responsabilités

- 5.14 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 rôles et responsabilités et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
- 5.15 Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à différents outils, gabarits et publications en matière de dotation sur le site intranet de l'organisation pour les appuyer dans l'exercice de leurs pouvoirs subdélégués. Parmi ceux-ci, mentionnons notamment un plan de projet pour les processus de dotation et un guide d'orientation à l'intention des membres de comités d'évaluation.
- 5.16 Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH ayant réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.
- 5.17 Bien que la CFP n'exige pas la consignation des conseils fournis par les conseillers en RH, les conseils documentés que nous avons examinés étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP.

Surveillance

- 5.18 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation en ce qui a trait aux nominations et aux processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.



- 5.19 Patrimoine canadien a mené une activité de surveillance relative à 17 mesures de dotation menées entre le 1^{er} avril 2012 et le 30 septembre 2013 en vue de déceler les problèmes qui devaient être corrigés et d'élaborer un plan d'action. Par la suite, un rapport a été préparé et présenté au Comité de gestion de la Direction générale ainsi qu'au Comité des ressources humaines et des services d'affaires et au Comité exécutif de l'organisation. Ce rapport comprenait des recommandations aux fins d'amélioration. Patrimoine canadien a également élaboré un plan d'action, assorti d'un échéancier, dans le but d'adresser les problèmes recensés lors de l'activité de surveillance. À la fin de notre vérification, nous avons constaté que le plan d'action élaboré en mars 2014 était toujours en cours de mise en œuvre. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**
- 5.20 Patrimoine canadien a également mené des activités de surveillance quant au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* et rendu compte des résultats à la haute direction. La surveillance obligatoire de certains secteurs de risque liés aux lignes directrices, notamment les nominations intérimaires de plus de 12 mois et les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen de processus non annoncés, n'avait pas eu lieu pour la période visée par notre vérification. Selon Patrimoine canadien, la surveillance obligatoire touchant l'exercice 2014-2015 sera achevée à l'été 2015, et les résultats seront communiqués à la haute direction à ce moment-là.
- 5.21 Afin de déterminer la fiabilité des données électroniques de Patrimoine canadien, nous avons analysé la base de données sur les RH de l'organisation. Nous avons constaté que ces données étaient suffisamment précises pour permettre de produire de l'information fiable sur les processus de nomination.

Observations sur les nominations

Nominations – Mérite

- 5.22 En vertu de la LEFP, toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le mérite est respecté 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 ou aux besoins organisationnels précisés par l'administrateur général.
- 5.23 Nous avons constaté que Patrimoine canadien avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle répondait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 94 % (33 sur 35) des nominations vérifiées.



5.24 Bien que le mérite ait été démontré dans la plupart des nominations examinées, voici, dans le souci de favoriser la compréhension et l'apprentissage, des renseignements supplémentaires concernant deux nominations pour lesquelles les qualifications essentielles ou qualifications constituant un atout n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète avant la nomination. Dans un cas, l'évaluation narrative de la personne nommée ne contenait pas suffisamment d'éléments probants pour démontrer en quoi cette dernière satisfaisait à l'une des qualifications essentielles et à la qualification constituant un atout utilisée pour procéder à la nomination. Dans l'autre cas, l'une des qualifications essentielles ne figurait pas dans l'évaluation narrative et n'a donc pas été évaluée. Pour ce dernier, le gestionnaire subdélégué a rédigé, à titre de mesure corrective, une seconde évaluation narrative dans laquelle figurait l'évaluation de la qualification essentielle visée. L'annexe présente les tableaux des observations détaillées sur le mérite quant aux nominations vérifiées.

Nominations – Autres exigences

Bénéficiaires de priorité

- 5.25 La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
- 5.26 Nous avons constaté que, dans toutes les nominations vérifiées, l'organisation avait obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité auprès de la CFP avant d'effectuer la nomination. Dans certains cas, l'organisation n'avait pas obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer le processus de nomination. Cette observation découlant de la vérification met en lumière le fait que la CFP doit clarifier ses attentes quant à la mise en œuvre de cette exigence des lignes directrices.
- 5.27 Dans le cas de trois nominations vérifiées, nous avons constaté des différences entre les qualifications essentielles utilisées dans la demande d'autorisation en matière de priorité et celles ayant servi à effectuer la nomination. À titre d'exemple, quatre qualifications essentielles utilisées dans la demande d'autorisation en matière de priorité ne correspondaient pas à celles qui figuraient dans l'énoncé des critères de mérite (ECM) ayant servi à effectuer la nomination. Nous avons également observé, dans le cas d'une nomination, qu'aucun élément ne permettait d'établir que les candidatures de bénéficiaires de priorité présentées avaient fait l'objet d'une évaluation avant la nomination. De telles situations auraient pu faire en sorte que la candidature des bénéficiaires de priorité ne soit pas dûment prise en considération. **Voir la recommandation 3 à la fin du présent rapport.**



Information sur les processus de nomination

- 5.28 La Ligne directrice sur les annonces dans le processus de nomination et la Ligne directrice sur les langues officielles dans le processus de nomination de la CFP exigent que l'information nécessaire soit fournie pour permettre aux personnes qui sont dans la zone de sélection de prendre une décision éclairée et que les renseignements sur les processus de nomination soient communiqués dans les deux langues officielles, s'il y a lieu.
- 5.29 Nous avons remarqué que dans 72 % (21 sur 29) des nominations vérifiées, les candidats disposaient de renseignements suffisants pour pouvoir prendre une décision éclairée. Cependant, nous avons constaté que dans 28 % (8 sur 29) des nominations vérifiées, les versions anglaise et française de l'annonce n'étaient pas identiques. Dans un cas, la version anglaise énonçait ceci : « Experience in dealing with on-line applications and in using word processing software, DATA ENTRIES and spreadsheets », alors que la version française indiquait : « ... Expérience dans un environnement de traitement de demandes en ligne et dans l'utilisation de logiciels de traitement de texte et de chiffrier électronique ». Par conséquent, un plus grand nombre d'éléments étaient requis dans la version anglaise de l'annonce que dans la version française. La présence de renseignements inexacts dans une annonce, y compris dans l'ECM, aurait pu avoir une incidence sur la décision de candidats potentiels de postuler. **Voir la recommandation 4 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. L'administrateur général de Patrimoine canadien devrait examiner les Lignes directrices sur les zones de sélection et de recours de l'organisation afin de s'assurer qu'elles sont conformes au Cadre de nomination de la CFP.
2. L'administrateur général de Patrimoine canadien devrait veiller à ce que l'organisation continue d'effectuer une surveillance et de modifier ses pratiques de dotation en conséquence.
3. L'administrateur général de Patrimoine canadien devrait s'assurer que les qualifications essentielles utilisées pour la décision en matière de nomination sont les mêmes que celles qui servent à obtenir une autorisation en matière de priorité.
4. L'administrateur général de Patrimoine canadien devrait veiller à ce que les renseignements figurant dans les annonces, y compris l'énoncé des critères de mérite, ou dans les notifications de candidature retenue fournies aux candidats potentiels, soient les mêmes dans les deux langues officielles.



Réponse globale de Patrimoine canadien

Patrimoine canadien accueille favorablement les observations formulées dans le rapport de vérification de 2014-2015 de la Commission de la fonction publique (CFP). Malgré qu'il y ait certaines améliorations à apporter, nous sommes satisfaits des résultats et nous nous devons de remercier nos employées, tant les conseillers en ressources humaines que les gestionnaires subdélégués, pour leur collaboration et excellent travail.

Notre ministère est en accord avec les conclusions de la vérification présentées dans le rapport. Suite aux recommandations de la CFP, un plan d'action a été développé avec des actions concrètes assurant des changements pertinents dans un délai raisonnable. Ces changements veilleront à ce que nous demeurions conformes aux exigences législatives et réglementaires incluant le Cadre de nomination. Ceci étant dit, Patrimoine canadien a déjà apporté les changements nécessaires à la Politique sur les zones de sélection et de recours.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction de Patrimoine canadien et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par les lignes directrices concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



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.	33 (94 %)
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.	2 (6 %)
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 respecté et non démontré

Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été respecté ou n'a pas été démontré*	Nombre d'occurrences
La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles).	0
La personne nommée ne satisfaisait pas à la compétence en matière de langues officielles.	0
La personne nommée ne satisfaisait pas aux exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.	0
La personne nommée ne possédait pas les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination.	0
Les qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles) de la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	2
La compétence en matière de langues officielles de la personne nommée n'a pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification quant à la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	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.



Vérification de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de la vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administratrice générale de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que ces pouvoirs étaient gérés de façon adéquate. DEO disposait d'un instrument de subdélégation en place qui était accessible à toute l'organisation. Nous avons aussi constaté que les personnes auxquelles avait été attribué un rôle dans les processus de nomination étaient informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter. Dans quelques cas, nous avons toutefois constaté que les personnes qui avaient évalué des candidats dans le cadre de processus de nomination ne s'étaient pas vu subdéléguer le pouvoir de le faire, alors qu'il s'agissait d'une exigence énoncée dans l'instrument de subdélégation de DEO.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par DEO respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que toutes les nominations respectaient ces exigences. Dans le cas des 24 nominations vérifiées, DEO a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale. Par ailleurs, nous avons observé que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Vérification de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

- 6.1 Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a été établie en 1988 en vertu de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*. DEO a pour mandat de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets économiques à l'échelle nationale. La présence de DEO dans l'Ouest canadien lui permet de créer des partenariats importants avec des entreprises, des organismes communautaires et des établissements universitaires et de recherche, ainsi que des gouvernements provinciaux et des administrations municipales de cette région. En septembre 2014, DEO comptait 279 employés.
- 6.2 La vérification porte sur les activités de nomination de DEO pour la période du 1^{er} août 2013 au 1^{er} août 2014. Durant cette période, DEO a effectué 39 nominations. Dans le cadre de la vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec des conseillers en ressources humaines (RH) et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. La CFP a également analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 24 nominations.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 6.3 Au cours de la période visée par la vérification, l'administratrice générale a établi un instrument pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires et précisé les modalités et conditions de subdélégation. L'instrument était accessible à tous les gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 6.4 Comme il est indiqué dans l'instrument de subdélégation de DEO, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, une personne devait occuper un poste de gestion, avoir suivi la formation requise, reçu une lettre de subdélégation de la part de l'administratrice générale et signé cette lettre pour confirmer qu'elle acceptait les pouvoirs subdélégués. Afin de conserver leurs pouvoirs subdélégués, les gestionnaires devaient suivre une formation de revalidation tous les cinq ans, puis recevoir, de la part de leur administratrice générale, une lettre de revalidation confirmant la subdélégation de leurs pouvoirs. Nous avons constaté que ces conditions avaient été respectées en général, mais qu'il y avait place à amélioration dans la façon de mettre en œuvre la revalidation de la subdélégation. Par exemple, dans quelques cas, bien que les gestionnaires aient suivi la formation à cet égard, DEO n'avait pas été en mesure de fournir les lettres de revalidation; il est alors difficile de confirmer que les gestionnaires avaient l'autorisation d'exercer des pouvoirs subdélégués.



- 6.5 En outre, dans son instrument de subdélégation, DEO avait aussi établi que seuls les gestionnaires ayant suivi la formation requise, et s'étant vu subdéléguer le pouvoir de le faire par l'administratrice générale, étaient autorisés à utiliser des outils d'évaluation pour évaluer des candidats dans le cadre des processus de nomination. L'utilisation des outils d'évaluation pouvait inclure la correction des examens écrits, la conduite d'entrevues et la vérification des références. Nous avons constaté que dans 21 % (5 sur 24) des nominations vérifiées, les personnes ayant utilisé des outils d'évaluation dans le cadre des processus de nomination ne s'étaient pas vu subdéléguer ce pouvoir.

Recommandation 1 : L'administratrice générale de DEO devrait s'assurer du respect des attentes et des conditions concernant les personnes qui peuvent évaluer des candidats.

Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 6.6 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, consignés et communiqués au moyen de la trousse d'outils RH pour les gestionnaires de DEO. Cette trousse inclut l'instrument de subdélégation, les lignes directrices de l'organisation en matière de nomination, des listes de contrôle, des gabarits et des outils relatifs à la dotation. Cette trousse d'outils était disponible aux employés par l'entremise du site intranet de DEO.
- 6.7 Nous avons de plus constaté que les gestionnaires subdélégataires de DEO avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 6.8 Nous avons constaté que, pour les 24 nominations vérifiées, DEO avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale.
- 6.9 Nous avons également constaté que les nominations vérifiées respectaient les exigences des lignes directrices de la CFP et de DEO sur la zone de sélection et les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés.



Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 6.10 Nous avons constaté que, pour les 24 nominations, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination, c.-à-d. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant que les nominations n'aient été effectuées.
- 6.11 Pour ce qui est d'obtenir un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination, nous avons été informés que DEO avait formulé l'intention de prendre en considération la candidature de bénéficiaires de priorité en même temps qu'elle proposait un candidat à partir d'un bassin existant, c.-à-d. au cas où il n'y aurait aucun bénéficiaire de priorité disponible et jugé qualifié. Cette observation identifie un besoin pour la CFP de clarifier ses attentes quant à la façon d'appliquer cette exigence des lignes directrices en la matière.



Réponse globale de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est d'accord avec les observations et la recommandation formulées dans le présent rapport, et convient que les faits présentés sont exacts. L'organisation prend au sérieux les pouvoirs qui lui sont délégués. Elle continuera de s'assurer que les nominations sont effectuées conformément 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 à ses propres lignes directrices, en ce qui a trait au mérite et aux droits de priorité.

DEO s'engage à améliorer continuellement son système de dotation et à régler rapidement et efficacement la question soulevée dans la vérification. Ainsi, un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux observations et à la recommandation formulées dans ce rapport. DEO est déterminée à assurer la mise en œuvre efficace de la recommandation.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administratrice générale exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par la directive concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



Vérification de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) avait un cadre de nomination adéquat en place pour gérer ses activités de nomination. FedDev Ontario avait mis en place un instrument de subdélégation qui était accessible à tous les employés, et les conditions de subdélégation ont été établies. Les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination étaient établis, bien que l'une des lignes directrices n'ait pas été entièrement conforme au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP). Les gestionnaires subdélégués étaient informés de leurs rôles et responsabilités et bénéficiaient du soutien nécessaire pour s'en acquitter. Enfin, nous avons constaté que des activités de surveillance étaient menées et que les résultats et les mesures prises pour aborder les points à améliorer étaient présentés à la haute direction.

Nous avons également conclu que la plupart des processus de nomination menés par FedDev Ontario et des nominations effectuées par l'organisation étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la CFP ainsi qu'à ses propres lignes directrices organisationnelles en matière de nomination. FedDev Ontario a démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout et qu'elle satisfaisait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 84 % (21 sur 25) des nominations. Nous avons constaté que dans 40 % (10 sur 25) des nominations, les versions anglaise et française de l'annonce ou de l'énoncé des critères de mérite n'étaient pas identiques, ce qui aurait pu avoir une incidence sur la décision des postulants éventuels de poser leur candidature. Dans quelques cas, l'exigence de la LEFP ou les exigences organisationnelles liées au serment ou à l'affirmation solennelle n'ont pas été respectées. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité était prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.

Vérification de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario

- 7.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) pour la période s'étendant du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si FedDev Ontario avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination effectués par FedDev Ontario étaient conformes aux prescriptions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres lignes directrices organisationnelles en matière de nomination.
- 7.2 FedDev Ontario a été créée en août 2009 – il s'agissait d'une priorité énoncée dans le budget de 2009 du gouvernement du Canada – pour aider la région du Sud de l'Ontario à limiter et à surmonter les défis économiques régionaux et mondiaux. L'organisation s'était alors vu octroyer la somme d'un milliard de dollars, répartie sur cinq ans, pour soutenir financièrement les priorités des collectivités, des entreprises et des organismes sans but lucratif du Sud de l'Ontario, principalement axées sur l'innovation technologique, le développement des entreprises et le développement économique communautaire. Le budget de 2013 du gouvernement a prolongé de cinq ans le mandat initial.
- 7.3 D'après FedDev Ontario, l'organisation connaît des difficultés en matière de gestion des ressources humaines (RH) depuis sa création en 2009. À l'origine, 38 employés ont été transférés en bloc à FedDev Ontario à partir d'une autre organisation fédérale. Au mois d'août 2011, le nombre d'employés était passé à 188. FedDev Ontario a indiqué qu'il était difficile de doter des postes à Kitchener qui requièrent une expérience relative au leadership et aux secteurs fonctionnels spécialisés dans la fonction publique.
- 7.4 Durant la période faisant l'objet de notre vérification, FedDev Ontario nous a informés qu'il existait une incertitude quant au renouvellement du mandat de l'organisation ainsi qu'un taux significatif de roulement de personnel touchant les postes de direction. Par conséquent, la CFP n'a pas vérifié si FedDev Ontario avait élaboré des plans de dotation et des stratégies connexes mesurables ayant été approuvés et communiqués aux employés. Après la période visée par notre vérification, FedDev Ontario a indiqué qu'elle avait fixé trois priorités de dotation et stratégies connexes pour 2014-2015, lesquelles ont été approuvées par la présidente et communiquées aux employés en janvier 2015.
- 7.5 Au 31 mars 2014, FedDev Ontario comptait 223 employés. L'organisation a procédé à 52 nominations au cours de la période visée par notre vérification. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des professionnels des RH et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. Nous avons également analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 25 nominations.



Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 7.6 La LEFP confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui à leur tour peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et à ce que celui-ci soit accessible à l'échelle de l'organisation.
- 7.7 FedDev Ontario est assujettie à l'IDRN depuis sa création, déléguant ainsi les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes à la présidente. L'IDRN a été communiqué aux employés sur le site intranet de FedDev Ontario.
- 7.8 Nous avons constaté que FedDev Ontario avait établi un instrument de subdélégation intitulé « Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines » qui décrit les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués. Nous avons remarqué qu'aucune exigence n'était officiellement définie dans l'instrument de subdélégation quant à la formation à suivre avant de se voir subdéléguer ces pouvoirs. Nous avons toutefois remarqué que le processus de subdélégation avait évolué pendant la période visée par notre vérification. Sous le régime de la présidente actuelle, les RH préparent une note d'information précisant la formation suivie par chacun des gestionnaires; sur cette base, la présidente peut, le cas échéant, leur émettre une lettre afin de leur subdéléguer des pouvoirs en matière de nomination.
- 7.9 Selon l'IDRN, les modalités et conditions de subdélégation doivent aussi être accessibles à toutes les personnes investies de pouvoirs subdélégués et à leurs employés. En avril 2015, FedDev Ontario a confirmé que les exigences, qui doivent être respectées avant la subdélégation des pouvoirs, avaient été officiellement établies et communiquées à tous les employés sur le site intranet de l'organisation.

Lignes directrices en matière de nomination

- 7.10 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.
- 7.11 Nous avons constaté que FedDev Ontario avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination ainsi que les critères régissant l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Les lignes directrices étaient communiquées et rendues accessibles aux employés via le site intranet de FedDev Ontario.



- 7.12 Nous avons également constaté que les lignes directrices et critères organisationnels contenaient les dispositions requises par la CFP, à l'exception des Lignes directrices en matière de zone de sélection. Nous avons constaté que les Lignes directrices en matière de zone de sélection de FedDev Ontario n'exigeaient pas l'utilisation de la zone nationale de sélection (ZNS) pour tous les processus externes annoncés, comme le prescrivent les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP. Cette exigence figurait dans une annexe des lignes directrices de FedDev Ontario et était présentée comme un élément à considérer seulement. Ainsi, les gestionnaires auraient pu ne pas être au courant de cette exigence obligatoire, ce qui aurait pu avoir des répercussions sur l'accès à des possibilités d'emploi. Malgré ce fait, nous avons remarqué que le risque susmentionné ne s'est pas concrétisé, car FedDev Ontario a utilisé la ZNS prescrite pour tous les processus externes annoncés au cours de la période visée par notre vérification.
- 7.13 Pendant notre vérification, FedDev Ontario a revu ses Lignes directrices en matière de zone de sélection pour y inclure l'utilisation de la ZNS dans la section « Exigences ».

Capacité d'assumer les responsabilités

- 7.14 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 rôles et responsabilités et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
- 7.15 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis et communiqués dans divers documents, notamment l'instrument de subdélégation et les lignes directrices en matière de nomination. Différents outils, guides et gabarits de dotation étaient accessibles aux gestionnaires subdélégués sur le lecteur partagé de l'organisation, tels qu'un gabarit de justification pour le recours à un processus non annoncé et des astuces à l'intention des gestionnaires sur la façon de mener des entrevues. En décembre 2014, FedDev Ontario a également élaboré et communiqué un Guide de dotation pour les gestionnaires.
- 7.16 Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.
- 7.17 L'instrument et la lettre de subdélégation indiquaient que les gestionnaires subdélégués étaient invités à solliciter des avis auprès de leur conseiller en RH. Bien que rien n'exige que soient consignés les conseils fournis par le conseiller en RH, pour les nominations que nous avons examinées et à l'égard desquelles les conseils fournis avaient été consignés, ils étaient conformes au Cadre de nomination de la CFP.



Surveillance

- 7.18 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation en ce qui a trait aux nominations et aux processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
- 7.19 FedDev Ontario a établi un cadre de surveillance de la dotation pour se concentrer sur les tendances, identifier les enjeux, évaluer les risques potentiels et formuler des recommandations sur les mesures appropriées. Nous avons constaté que FedDev Ontario avait effectué une surveillance au moyen de l'examen des nominations et des processus de nomination, afin de s'assurer que ses activités de nomination étaient conformes à la LEFP de même qu'à toute autre exigence législative et ligne directrice.
- 7.20 Nous avons aussi constaté que l'ensemble de la surveillance obligatoire des lignes directrices présentant des risques avait été effectuée (p. ex. les nominations intérimaires de plus de 12 mois et les nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée effectuées au moyen de processus non annoncés). Cette surveillance a été effectuée au moyen d'une analyse de la base de données sur les RH. Nous avons analysé la base de données sur les RH de FedDev Ontario et avons constaté qu'elle était suffisamment exacte pour produire de l'information fiable sur les processus de nomination.
- 7.21 Les résultats de ces exercices de surveillance ainsi que les mesures prises pour aborder les points à améliorer ont été présentés à la haute direction tous les six mois. FedDev Ontario a par ailleurs indiqué que les conseillers et adjoints en RH étaient informés des enjeux relevés dans le cadre de la surveillance des nominations et processus de nomination.

Observations sur les nominations

Nominations – Mérite

- 7.22 En vertu de la LEFP, toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le mérite est respecté 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 ou aux besoins organisationnels précisés par l'administrateur général.
- 7.23 Nous avons constaté que FedDev Ontario avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, et satisfaisait aux besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 84 % (21 sur 25) des nominations vérifiées. Cependant, le mérite n'a pas été démontré dans 12 % (3 sur 25) des nominations et n'a pas été respecté dans 4 % (1 sur 25) des nominations.



7.24 La section suivante contient des renseignements supplémentaires sur les nominations pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré ou n'a pas été respecté, et permet de mieux comprendre ce qu'il en est. Dans une nomination pour laquelle le mérite n'a pas été démontré, la personne nommée avait échoué à l'évaluation d'une des qualifications essentielles à l'étape de l'entrevue, et le gestionnaire avait demandé qu'une vérification des références soit effectuée. Toutefois, FedDev Ontario n'a pas été en mesure de fournir la preuve que la qualification avait été évaluée au moyen de la vérification des références. Dans un autre cas, certains critères de mérite, notamment les compétences en leadership qui ont été utilisées pour procéder à la nomination, n'ont pas été évaluées individuellement, ce qui constitue pourtant une exigence découlant de la norme de qualification du Secrétariat du Conseil du Trésor pour le groupe de la direction. Dans le troisième cas où le mérite n'a pas été démontré, il n'y avait pas suffisamment d'éléments probants permettant de démontrer que la personne nommée possédait le niveau d'études ou la norme de qualification. Enfin, dans le cas où le mérite n'a pas été respecté, la personne nommée ne possédait pas l'une des qualifications constituant un atout qui a été utilisée pour procéder à la nomination. L'annexe présente des tableaux des observations détaillées sur le mérite quant aux nominations vérifiées. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Nominations – Autres exigences

Bénéficiaires de priorité

- 7.25 La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
- 7.26 Toutes les nominations examinées nécessitaient et ont obtenu une autorisation en matière de priorité avant de procéder à la nomination. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été adéquatement prise en considération. Nous avons toutefois constaté que, dans deux cas, les qualifications essentielles et les exigences du poste utilisées dans la demande d'autorisation en matière de priorité différaient de celles utilisées pour effectuer la nomination. Par exemple, le lieu du poste fourni pour l'obtention de l'autorisation en matière de priorité était Kitchener, alors que la personne nommée travaillait à Toronto. De telles situations auraient pu faire en sorte que la candidature des bénéficiaires de priorité ne soit pas adéquatement prise en considération. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

Information sur les processus de nomination

- 7.27 La Ligne directrice sur les annonces dans le processus de nomination et la Ligne directrice sur les langues officielles dans le processus de nomination de la CFP exigent que l'information nécessaire soit fournie pour permettre aux personnes qui sont dans la zone de sélection de prendre une décision éclairée et que les renseignements sur les processus de nomination soient communiqués dans les deux langues officielles, s'il y a lieu.



7.28 Nous avons constaté que dans 40 % (10 sur 25) des nominations, les versions anglaise et française de l'annonce ou de l'énoncé des critères de mérite (ECM) n'étaient pas identiques. Par exemple, la version anglaise de l'ECM énonçait ceci : « Experience preparing or assessing business or economic development plans or strategies », tandis que la version française indiquait : « Expérience de la préparation ou l'évaluation ou des plans de développement économique ou de stratégies ». Donc, la version française de l'ECM n'exigeait pas la même expérience que la version anglaise. Des renseignements inexacts dans une annonce ou dans un ECM auraient pu avoir une incidence sur la décision des candidats éventuels de postuler. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Serment ou affirmation solennelle

7.29 Conformément aux exigences de la LEFP, la date de prise d'effet de la nomination d'une personne qui vient d'être nommée à la fonction publique est celle dont conviennent par écrit le gestionnaire subdélégué et la personne nommée, ou, si elle est postérieure, la date à laquelle cette dernière prête et souscrit le serment ou l'affirmation solennelle. Selon l'IDRN, le pouvoir d'administrer le serment a été délégué à la présidente qui, à son tour, l'a subdélégué à certains employés au moyen de l'instrument de subdélégation.

7.30 Dans notre échantillon, neuf nominations examinées exigeaient un serment ou une affirmation solennelle. Bien que l'exigence ait été respectée dans la plupart des cas, nous avons constaté que, pour une nomination, le serment ou l'affirmation solennelle n'avait pas été prêté au plus tard à la date de la nomination indiquée dans l'offre de nomination et que, dans un autre cas, le serment ou l'affirmation solennelle n'avait pas été administré par une personne autorisée. Par conséquent, ces deux personnes ont été nommées sans avoir satisfait à l'exigence de la LEFP ou aux exigences organisationnelles. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Recommandations

1. La présidente de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario devrait s'assurer de ce qui suit :
 - ▶ Toutes les qualifications utilisées pour effectuer la nomination font l'objet d'une évaluation complète qui permet de déterminer que la personne nommée respecte chacune d'entre elles avant de procéder à la nomination;
 - ▶ L'information sur les nominations ou les annonces fournies aux candidats éventuels ou aux personnes qui sont en droit de recevoir une notification est identique dans les deux langues officielles;
 - ▶ La personne à nommer prête et souscrit le serment ou l'affirmation solennelle devant une personne autorisée le jour de sa nomination ou avant, s'il y a lieu.
2. La présidente de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario devrait s'assurer que les qualifications essentielles et les exigences du poste qui sont utilisées aux fins de la décision de nomination et celles qui sont utilisées pour la demande d'autorisation en matière de priorité sont les mêmes.

Réponse globale de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario

L'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) a examiné le rapport de vérification de la Commission de la fonction publique, et accepte ses constatations et ses recommandations.

FedDev Ontario prend ses pouvoirs de dotation délégués au sérieux et s'affaire à s'assurer que les nominations sont effectuées conformément aux exigences législatives, réglementaires et aux lignes directrices.

Le processus de vérification a fourni de précieux renseignements sur les points forts et les secteurs à améliorer. FedDev Ontario s'est engagée à aborder les constatations et les recommandations en temps opportun. Un plan d'action visant à améliorer les pratiques de dotation a été élaboré en réponse aux constatations de la vérification. En plus du plan d'action, une stratégie d'éducation en matière de dotation sera mise en œuvre pour permettre une compréhension approfondie des exigences, des mesures d'assouplissement et des rôles liés à la dotation au sein de l'Agence.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administratrice générale exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.



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.	21 (84 %)
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.	1 (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.	3 (12 %)
Total des nominations vérifiées		25 (100 %)

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

Tableau 2 : Observations sur le mérite non respecté et non démontré

Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été respecté ou n'a pas été démontré	Nombre d'occurrences
La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles).	0
La personne nommée ne satisfaisait pas à la compétence en matière de langues officielles.	0
La personne nommée ne satisfaisait pas aux exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.	0
La personne nommée ne possédait pas les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination.	1
Les qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles) de la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	2
La compétence en matière de langues officielles de la personne nommée n'a pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification quant à la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	1
Les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0

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



Vérification du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada

Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada (BRCSC) avait mis en place la plupart des éléments d'un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer ses activités de nomination. Le BRCSC avait établi un instrument de subdélégation qui était accessible à tous les employés. Les contrôles connexes liés à l'exercice des pouvoirs de nomination subdélégués ont été établis, bien que la façon dont ils ont été mis en œuvre puisse être améliorée. Nous avons constaté que des plans de dotation et des stratégies connexes avaient été mis en place, surveillés et communiqués. De plus, nous avons observé que les lignes directrices obligatoires en matière de nomination et les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés étaient conformes et bien établis. Nous avons noté que les rôles et responsabilités étaient définis et communiqués aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines. Enfin, nous avons constaté que le BRCSC avait mené les activités de surveillance obligatoires prévues par le Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique, et avait modifié ses pratiques en conséquence.

Nous avons constaté que le BRCSC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout ainsi que les besoins organisationnels établis par l'administrateur général dans 74 % des nominations examinées (14 sur 19), et que le mérite n'avait pas été démontré dans 26 % de ces nominations (5 sur 19). De même, nous avons noté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada

- 8.1 La présente vérification porte sur les activités de nomination du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada (BRCSC) pour la période du 1^{er} avril 2012 au 31 août 2014. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si le BRCSC avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et processus de nomination effectués par le BRCSC étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres lignes directrices en matière de nomination.
- 8.2 La Cour suprême du Canada (CSC) est la juridiction d'appel de dernier ressort au Canada. Le BRCSC accroît l'indépendance de la Cour en lui fournissant tous les services et soutien administratifs nécessaires pour qu'elle puisse traiter, instruire et trancher les affaires dont elle est saisie. Il agit également à titre d'intermédiaire entre les plaideurs et la Cour. Le registraire agit à titre d'administrateur général du BRCSC et est responsable de la gestion de ses employés, de ses ressources et de ses activités.
- 8.3 Au cours de l'exercice financier 2013-2014, le BRCSC comptait 218 employés, lesquels étaient tous situés dans la région de la capitale nationale. À l'exception du registraire et du registraire adjoint, les employés de la CSC sont nommés en vertu de la LEFP.
- 8.4 Des 89 nominations effectuées par l'organisation au cours de la période visée par la vérification, 59 concernaient des postes d'auxiliaires juridiques et 30 concernaient d'autres postes. Des 30 nominations concernant d'autres postes, 19 ont été vérifiées parmi un échantillon représentatif. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des professionnels des ressources humaines (RH) et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination.

Observations sur le Cadre de nomination

Subdélégation des pouvoirs de nomination

- 8.5 La LEFP confère à la CFP le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue bon nombre de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et qui soit accessible à l'échelle de l'organisation.
- 8.6 Le registraire avait établi des lignes directrices en matière de subdélégation et un instrument de délégation des pouvoirs liés à la gestion des ressources humaines afin de subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires. Ces documents énonçaient les modalités et conditions de subdélégation et étaient accessibles à tous les employés.



- 8.7 Pour accorder à ses gestionnaires des pouvoirs de nomination subdélégués, l'administrateur général du BRCSC exigeait qu'ils occupent un poste ayant un lien hiérarchique direct, une délégation des pouvoirs financiers et un centre de responsabilité. Les gestionnaires devaient aussi avoir suivi la formation requise, avoir accès à un conseiller en RH ayant une expertise relativement au cadre de nomination de la CFP, avoir reçu une lettre de subdélégation signée du registraire et avoir accepté les pouvoirs subdélégués. Nous avons constaté que l'organisation avait été en mesure de démontrer que 8 gestionnaires sur 10 qui avaient signé les offres de nomination visant les nominations examinées répondaient à toutes les conditions de subdélégation. Pour l'un des gestionnaires visés, le BRCSC n'a pas été en mesure de trouver la lettre de subdélégation, et pour un autre, l'organisation n'a pas pu prouver que les pouvoirs financiers avaient été délégués au gestionnaire.
- 8.8 Nous avons observé que pour 7 des 26 nominations effectuées au moyen d'un processus non annoncé pour la période du 10 septembre 2012 au 31 août 2014, les offres de nomination avaient été signées par deux gestionnaires subdélégués qui n'avaient pas le pouvoir de signature requis par l'instrument de subdélégation du BRCSC. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

Planification de la dotation

- 8.9 Les plans de dotation organisationnels et stratégies connexes décrivent les priorités ainsi que les mesures et l'échéancier nécessaires pour les réaliser. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des plans de dotation et stratégies connexes mesurables, approuvés et communiqués aux employés.
- 8.10 Nous avons constaté que l'organisation avait établi un plan stratégique pour 2012-2016 ainsi que des priorités et stratégies organisationnelles en matière de dotation. Le plan stratégique et les priorités de dotation étaient examinés, mis à jour et approuvés annuellement par le Comité exécutif, pendant leur retraite de planification, lequel était présidé par l'administrateur général.
- 8.11 Nous avons de plus constaté que les plans organisationnels de dotation et stratégies connexes du BRCSC pour 2013-2014 étaient mesurables et approuvés, et qu'ils avaient été communiqués à tous les employés.

Lignes directrices en matière de nomination

- 8.12 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des lignes directrices obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre ligne directrice en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.
- 8.13 Nous avons constaté que les lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination avaient été mis en place et contenaient les dispositions exigées par la CFP. Ces lignes directrices et critères, de même que les autres lignes directrices en matière de nomination, étaient accessibles et communiqués à tous les employés, de même qu'aux agents négociateurs.

Capacité d'assumer les responsabilités

- 8.14 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 rôles et responsabilités, et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
- 8.15 Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués de l'organisation à qui un rôle avait été attribué dans les processus de nomination étaient au courant de leurs rôles et responsabilités et avaient accès aux outils nécessaires pour s'en acquitter ainsi qu'à un conseiller en RH ayant réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Surveillance

- 8.16 La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation quant aux nominations et processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
- 8.17 Nous avons constaté que l'organisation avait effectué des activités de surveillance au moyen de l'examen des dossiers, afin de s'assurer que l'exercice des pouvoirs délégués et subdélégués ainsi que les décisions de nominations étaient conformes. Les résultats ont été communiqués à la haute direction, et des mesures ont été prises, lorsque nécessaire.
- 8.18 Nous avons également observé que l'organisation avait surveillé les résultats de ses plans de dotation et stratégies connexes, et que la justification des écarts avait été documentée puis communiquée à la haute direction.

Observations sur les nominations

- 8.19 En vertu de la LEFP, toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le principe du mérite est respecté 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 ou répondant aux besoins organisationnels précisés par l'administrateur général.
- 8.20 Nous avons constaté que le BRCSC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général dans 74 % des nominations (14 sur 19) et que le mérite n'avait pas été démontré dans 26 % de ces nominations (5 sur 19).



- 8.21 Pour ces cinq nominations, l'organisation n'a pas été en mesure de démontrer que toutes les qualifications essentielles avaient été évaluées car il manquait des renseignements, comme une preuve d'études ou des documents d'évaluation. Dans l'une des cinq nominations, l'évaluation de certaines qualifications ne montrait pas en quoi la personne nommée possédait les qualifications requises pour le poste. L'annexe présente des tableaux décrivant en détail nos observations sur le mérite pour les nominations vérifiées. **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**
- 8.22 En ce qui concerne les nominations aux postes d'auxiliaires juridiques, la CFP s'est engagée à collaborer avec les administrateurs généraux des organisations qui en embauchent afin de clarifier les exigences administratives applicables à leur nomination.
- 8.23 La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité, et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
- 8.24 Pour ce qui est des 19 nominations, nous avons constaté que les exigences de la CFP, qui ont été conçues afin de veiller à ce que les bénéficiaires de priorité qualifiés soient nommés avant tous les autres candidats, ont été respectées.

Recommandations

1. L'administrateur général du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada devrait veiller à ce que l'organisation soit en mesure de démontrer que les gestionnaires répondent aux conditions en matière de subdélégation avant d'exercer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes.
2. L'administrateur général du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada devrait veiller à ce que toutes les qualifications utilisées pour une nomination soient entièrement évaluées, et que les décisions de nomination soient documentées.



Réponse globale du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada

En tant qu'organisme de petite taille, le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada (BRCSC) sait parfaitement qu'il lui faut nommer à chaque poste un candidat qualifié, compétent et averti pour pouvoir réaliser son mandat. Le BRCSC s'engage à conserver un cadre de dotation solide et dynamique qui contribue à faire en sorte que les nominations respectent toutes les exigences législatives ou de principes applicables et qu'elles soient fidèles aux valeurs de la dotation dans la fonction publique et au principe du mérite.

Nous apprécions les recommandations de la Commission de la fonction publique et avons hâte de mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer les éléments de notre programme de dotation qui peuvent l'être. Tout au long de la vérification, nous avons agi lorsque nous le pouvions pour régler des questions soulevées durant le processus. Notre plan d'action fait état de ces mesures.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.

En ce qui concerne les nominations aux postes d'auxiliaires juridiques, la CFP s'engage à travailler en étroite collaboration avec les administrateurs généraux des organisations qui embauchent des auxiliaires juridiques, afin de clarifier les exigences administratives liées à ces nominations.



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.	14 (74 %)
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 (26 %)
Total des nominations vérifiées		19 (100 %)

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

Tableau 2 : Observations sur le mérite non respecté et non démontré

Raisons pour lesquelles le mérite n'a pas été respecté ou que le respect du mérite n'a pas été démontré*	Nombre d'occurrences
La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles).	0
La personne nommée ne satisfaisait pas à la compétence en matière de langues officielles.	0
La personne nommée ne satisfaisait pas aux exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification.	0
La personne nommée ne possédait pas les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination.	0
Les qualifications essentielles (expérience, connaissances, compétences, qualités personnelles) de la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	5
La compétence en matière de langues officielles de la personne nommée n'a pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0
Les exigences en matière d'études/d'attestations professionnelles ou de la norme de qualification quant à la personne nommée n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	1
Les qualifications additionnelles (qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels) qui ont été utilisées pour effectuer la nomination n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète.	0

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 une nomination.



Vérification de Condition féminine Canada

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de la vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administratrice générale de Condition féminine Canada (CFC) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que ces pouvoirs étaient gérés de façon adéquate. CFC disposait d'un instrument de subdélégation accessible à toute l'organisation. En outre, nous avons constaté que les personnes qui prenaient part aux processus de nomination avaient été informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par CFC respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que les nominations respectaient toutes ces exigences. Dans le cas des 13 nominations vérifiées, CFC a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale. Par ailleurs, nous avons observé que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Vérification de Condition féminine Canada

- 9.1 Condition féminine Canada (CFC) a été créé en 1976 dans le but de coordonner les politiques relatives à la situation de la femme et de gérer les programmes qui s’y rapportent. CFC est chargé de promouvoir l’égalité d’accès et la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et démocratique du Canada. En janvier 2015, CFC comptait 91 employés, dont la majorité se trouvait dans la région de la capitale nationale. Les autres employés travaillaient dans les bureaux de Montréal, Moncton et Edmonton. CFC compte sur sa propre unité de ressources humaines (RH) pour les services de dotation.
- 9.2 La présente vérification porte sur les activités de nomination de CFC pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Dans le cadre de la vérification, la CFP a réalisé des entrevues avec des professionnels des RH et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination, analysé la documentation pertinente et vérifié 13 nominations.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s’attend à ce que l’organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l’échelle de l’organisation.

- 9.3 Au cours de la période visée par la vérification, l’administratrice générale avait établi des conditions de subdélégation et un instrument de subdélégation des pouvoirs de nomination à l’intention des gestionnaires. L’instrument était accessible à tous les gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 9.4 Comme il est indiqué dans l’instrument de subdélégation de CFC, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, les employés devaient occuper un poste de gestion, suivre la formation nécessaire, recevoir une lettre de subdélégation de l’administratrice générale et signer la lettre pour confirmer l’acceptation des pouvoirs subdélégués. Nous avons constaté que les 10 gestionnaires subdélégués avaient satisfait à ces conditions.
- 9.5 La CFP prévoit que seuls les administrateurs généraux peuvent approuver la prolongation de la période pour devenir bilingue visant les nominations non impératives au sein du groupe de la direction – c.-à-d. quand la personne nommée est exemptée temporairement de l’obligation de satisfaire aux exigences en matière de compétence dans les langues officielles pour les postes bilingues – et que les prolongations ne dépassent pas deux ans. Toutefois, nous avons noté que ce pouvoir était subdélégué dans l’instrument de subdélégation de CFC et que les délais de prolongation n’étaient pas précisés. Quoi qu’il en soit, nous avons constaté que cela posait un risque faible puisque, en pratique, CFC n’avait pas exercé ce pouvoir délégué. CFC s’est engagé à modifier son instrument de subdélégation en conséquence.



Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 9.6 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, documentés et communiqués au moyen de bulletins, de courriels et du répertoire commun de CFC. Nous avons aussi constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 9.7 Nous avons constaté que, pour les 13 nominations vérifiées, CFC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale. En outre, nous avons noté que les quatre nominations vérifiées résultant d'un processus non annoncé respectaient les lignes directrices connexes de la CFP et de CFC.
- 9.8 Nous avons également constaté que, dans trois nominations, la zone de sélection annoncée avait été restreinte aux employés de CFC dans la région de la capitale nationale plutôt qu'à toutes les organisations dans la région du poste, comme l'exigent les lignes directrices de CFC. Toutefois, vu le nombre suffisant d'employés de CFC qui pouvaient potentiellement postuler les emplois annoncés, nous avons estimé que cette zone de sélection annoncée avait fourni un accès raisonnable, et que la façon de faire était conforme à l'exigence des lignes directrices de la CFP. Nous avons noté que CFC avait depuis revu ses lignes directrices en matière de zone de sélection afin d'accorder une plus grande souplesse aux gestionnaires, tout en s'assurant de continuer à fournir un accès raisonnable.



Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 9.9 Nous avons constaté que, pour les 13 nominations ayant fait l'objet de la vérification, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination; c.-à-d. qu'un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant d'effectuer une nomination.
- 9.10 Pour ce qui est d'obtenir une autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination, nous avons constaté que la plupart des nominations avaient été effectuées avant que cette exigence ne soit formulée dans les lignes directrices sur les nominations prioritaires de la CFP et sa directive connexe. Quant aux autres nominations, CFC avait obtenu, dans la plupart des cas, un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Dans quelques cas, CFC avait choisi un candidat qu'elle se proposait de nommer à partir d'un bassin existant avant de prendre en compte la candidature des bénéficiaires de priorité. Cette observation découlant de la vérification met en lumière le fait que la CFP doit clarifier ses attentes quant à la manière dont cette exigence des lignes directrices devrait être appliquée.



Réponse globale de Condition féminine Canada

Le rapport expose clairement les observations et les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) quant à la gestion des pouvoirs de nomination délégués, ainsi qu'aux activités relatives aux nominations. L'approche du rapport est à la fois transparente et collaborative, celui-ci offrant une analyse qui tient compte à la fois du point de vue de l'équipe de vérification de la CFP et des responsabilités fonctionnelles de CFC.

Les faits qui sont présentés parallèlement aux observations formulées dans le rapport provisoire reflètent fidèlement l'actuel instrument de subdélégation de CFC et les 13 nominations auditées. Nous sommes engagés à modifier notre instrument de subdélégation tel que décrit dans les observations.

Nous partageons votre volonté de garantir la conformité de toutes les nominations 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. C'est pourquoi nous entendons bien continuer de collaborer avec vous à cette fin.

Réponse globale de la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification et de la réponse de la direction de l'organisation lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. Cet examen a confirmé à la CFP que Condition féminine Canada a mis en place les principaux éléments d'un solide système de gestion de la dotation.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par la directive concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



10

Vérification de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de la vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administrateur général de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC (CCETP) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que ces pouvoirs étaient gérés de façon adéquate. La CCETP disposait d'un instrument de subdélégation accessible à toute l'organisation. Nous avons aussi constaté que les personnes auxquelles avait été attribué un rôle dans les processus de nomination étaient informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter. Nous avons constaté que pendant la période visée par la vérification, certaines activités de nomination, notamment le choix des méthodes d'évaluation, l'élaboration d'outils d'évaluation et l'évaluation des bénéficiaires de priorité, avaient été effectuées par des personnes auxquelles les pouvoirs requis n'avaient pas été subdélégués conformément à l'instrument de subdélégation de la CCETP.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par la CCETP respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que les nominations respectaient ces exigences dans la plupart des cas. Dans 91 % des nominations (10 sur 11), la CCETP a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. Par ailleurs, nous avons observé que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.

Vérification de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC

- 10.1 La Commission civile d'examen et de traitement des plaintes (CCETP) relatives à la GRC, anciennement la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP), est un organisme fédéral indépendant créé en 1988 pour veiller à ce que les plaintes déposées par le public au sujet de la conduite des membres de la GRC soient examinées de façon équitable et objective. Le 28 novembre 2014, l'organisation a été renommée Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC (CCETP) à la suite de l'entrée en vigueur de la *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada*. Cette Loi a édicté que la CCETP assume le mandat de la CPP et soit investie de nouveaux pouvoirs afin de collaborer avec d'autres organismes d'examen de l'application de la Loi.
- 10.2 La CCETP comptait environ 58 employés. Son administration centrale est située à Ottawa, en Ontario, et son Bureau national de réception des plaintes, à Surrey, en Colombie Britannique. La CCETP ne disposait pas de sa propre unité de ressources humaines (RH), mais avait un protocole d'entente avec Sécurité publique Canada pour la prestation des services de dotation. La CCETP demeurait responsable des nominations effectuées au sein de l'organisation, même si elle faisait appel à un fournisseur de services en matière de dotation.
- 10.3 La vérification porte sur les activités de nomination de la CCETP pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. La CCETP a procédé à 11 nominations au cours de cette période. Dans le cadre de la vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec des conseillers en RH et des gestionnaires, a analysé la documentation pertinente et a vérifié les 11 nominations.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 10.4 Au cours de la période visée par la vérification, l'administrateur général a établi un instrument pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires et précisé les modalités et conditions de subdélégation. L'instrument était accessible à tous les gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 10.5 Comme il était indiqué dans l'Instrument de subdélégation de la CCETP, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, une personne devait occuper un poste de gestion, avoir suivi la formation requise, reçu une lettre de subdélégation de la part de l'administrateur général et signé cette lettre pour confirmer qu'elle acceptait les pouvoirs subdélégués.



- 10.6 Par ailleurs, l'instrument de subdélégation de la CCETP n'autorisait qu'un seul gestionnaire subdélégué à réaliser certaines activités de nomination, telles que choisir les méthodes d'évaluation, élaborer les outils d'évaluation et évaluer les bénéficiaires de priorité. Or, en pratique, nous avons constaté que ces activités de nomination avaient été effectuées par des personnes auxquelles les pouvoirs requis n'avaient pas été subdélégués conformément à l'instrument de subdélégation de la CCETP.

Recommandation 1 : L'administrateur général de la CCETP devrait revoir son instrument de subdélégation afin de clarifier qui peut effectuer certaines activités de nomination liées à l'évaluation des candidats et des bénéficiaires de priorité.

Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 10.7 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, consignés et communiqués au moyen de divers outils, notamment les documents intitulés Délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines et Rôles et responsabilités en matière de dotation dans le contexte de la subdélégation des pouvoirs de dotation à la CCETP, les Lignes directrices en matière de zone de sélection et les Lignes directrices en matière de processus de nomination non annoncés. Ces outils étaient accessibles aux employés sur le site intranet de la CCETP.
- 10.8 Nous avons également constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 10.9 Nous avons constaté que, dans 91 % des nominations (10 sur 11), la CCETP avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. Dans une nomination, l'organisation n'a pas été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait une des qualifications essentielles liées aux connaissances. Nous avons également constaté que les nominations vérifiées respectaient les exigences des lignes directrices de la CFP et de la CCETP en matière de zone de sélection et les critères relatifs aux processus non annoncés.



Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 10.10 Nous avons constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination dans tous les processus de nomination concernés (p. ex. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant que les nominations n'aient été effectuées).
- 10.11 Pour ce qui est d'obtenir un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination, nous avons été informés que la CCETP avait formulé l'intention de prendre en considération la candidature de bénéficiaires de priorité en même temps qu'elle a identifié un candidat qu'elle proposait de nommer, c.-à-d. au cas où il n'y aurait aucun bénéficiaire de priorité disponible et jugé qualifié. Cette observation identifie le besoin pour la CFP de clarifier ses attentes quant à la façon d'appliquer cette exigence des lignes directrices en la matière.



Réponse globale de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC

Après avoir pris connaissance du rapport de vérification de la Commission de la fonction publique, la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC accepte les constatations et la recommandation que contient le rapport. Nous accueillons avec satisfaction les observations formulées à l'issue de la vérification, et nous donnerons suite aux conseils et à la recommandation qui en ont découlé afin d'améliorer nos lignes directrices, pratiques et cadre de travail actuels. Nous avons déjà pris des mesures pour faire en sorte que la candidature des bénéficiaires de priorité soit prise en compte à l'étape voulue du processus de dotation. Pour donner suite à la recommandation, nous examinerons l'instrument de subdélégation afin de préciser les rôles et responsabilités et de nous assurer que les gestionnaires subdélégués disposent de la formation, des outils et du soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par la directive concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



Vérification du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de la vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administrateur général du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que la plupart des principaux éléments du cadre de nomination étaient en place et que les gestionnaires subdélégués du TACRA avaient accès à des outils en matière de dotation, à de la formation et à un soutien nécessaire en matière de ressources humaines. Nous avons également constaté que les lignes directrices du TACRA sur la zone de sélection nécessitaient une révision de sorte qu'elle fournisse un accès raisonnable aux nominations internes et une zone de recours satisfaisante pour les nominations internes découlant de processus non annoncés. Également, les conditions de subdélégation devraient être officiellement établies.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par le TACRA respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Dans le cas des deux nominations découlant de processus annoncés ayant fait l'objet de la vérification, le TACRA a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. Nous avons aussi observé que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Vérification du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

- 11.1 Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] a été créé par le Parlement en 1995 dans le but d'offrir aux anciens combattants et aux autres demandeurs un processus d'appel indépendant quant aux décisions sur les prestations d'invalidité rendues par Anciens Combattants Canada (ACC). Le TACRA est situé à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard. Au 31 mars 2014, il comptait 77 employés. L'organisation, qui ne disposait pas d'une unité de ressources humaines (RH), avait conclu un protocole d'entente avec ACC pour la prestation des services de dotation. Le TACRA demeurait responsable des nominations effectuées au sein de son organisation même s'il recevait des services de dotation d'une autre organisation.
- 11.2 La présente vérification porte sur les activités de nomination du TACRA pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Dans le cadre de la vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec des professionnels des RH d'ACC et avec les gestionnaires subdélégués du TACRA ayant participé aux activités de nomination. Elle a également analysé la documentation pertinente et vérifié deux nominations découlant de processus annoncés. De plus, la CFP a examiné cinq processus de nomination non annoncés afin de déterminer si la personne nommée répondait aux critères liés aux études et si la tenue de tels processus respectait les exigences énoncées dans les lignes directrices de la CFP et du TACRA.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 11.3 Au cours de la période visée par la vérification, nous avons constaté que l'administrateur général avait établi un instrument de subdélégation et des lignes directrices en matière de dotation afin d'appuyer l'exercice de ces pouvoirs. L'instrument précisait aussi les niveaux de gestion autorisés à exercer certains pouvoirs de nomination. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués avaient suivi une formation en matière de dotation et reçu, de la part de l'administrateur général, une lettre confirmant que ces pouvoirs leur avaient été subdélégués.



- 11.4 Nous avons également constaté que l'administrateur général n'avait pas officiellement établi les conditions de la subdélégation, comme la formation, auxquelles il fallait satisfaire avant d'exercer ces pouvoirs de nomination. Dans la pratique, le fournisseur de services a appliqué les conditions de subdélégation qui étaient en place dans sa propre organisation. Nous avons constaté que cette omission entraînait un risque faible puisque les gestionnaires subdélégataires du TACRA avaient suivi la formation en matière de dotation auprès du fournisseur de services et reçu, de la part de l'administrateur général, une lettre confirmant la subdélégation de ces pouvoirs. En outre, le fournisseur de services a continuellement appuyé les gestionnaires subdélégataires du TACRA dans l'exercice de ces pouvoirs.
- 11.5 Nous avons été informés que le cadre de nomination du TACRA, y compris l'instrument de subdélégation et les lignes directrices en matière de dotation, avait été calqué sur le cadre du fournisseur de services. Même si de nombreux éléments du cadre étaient transférables, nous avons constaté que, dans certains cas, celui-ci n'était pas adapté à la situation particulière du TACRA. Par exemple, les lignes directrices en matière de zone de sélection du TACRA, qui reposait sur celle du fournisseur de services, établissait une zone de sélection minimale qui aurait pu avoir pour effet de limiter, pour les employés de l'organisation, l'accès aux offres d'emploi à l'interne et aux recours. Dans une organisation de grande taille, cette zone de sélection minimale aurait offert aux candidats potentiels un accès raisonnable aux nominations internes et aux recours. Cependant, dans le cas du TACRA – une organisation de petite taille située exclusivement à Charlottetown – l'application de la zone de sélection minimale énoncée dans ses lignes directrices n'aurait pas toujours offert un accès raisonnable aux nominations internes et à la zone de recours, car l'organisation compte un petit nombre d'employés dans certaines professions, tout particulièrement à l'échelon supérieur.

Recommandation 1 : Le président du TACRA devrait examiner ses lignes directrices en matière de zone de sélection de sorte qu'elle offre un accès raisonnable aux nominations internes et à la zone de recours, compte tenu de la taille de l'organisation, et établir officiellement les conditions auxquelles les gestionnaires subdélégataires doivent satisfaire avant de pouvoir exercer les pouvoirs de nomination.

Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 11.6 En vertu du protocole d'entente conclu avec le fournisseur de services, les gestionnaires subdélégataires du TACRA avaient accès à des outils et à de la formation en matière de dotation ainsi qu'à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer la connaissance sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.



Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 11.7 Nous avons constaté que, pour les deux nominations découlant de processus annoncés ayant fait l'objet de la vérification, le TACRA avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, et qu'elle était dans la zone de sélection établie.
- 11.8 Dans le cas des cinq processus de nomination non annoncés examinés, toutes les nominations respectaient les critères liés aux études et les exigences des lignes directrices en matière de processus non annoncés. Toutefois, dans un cas, nous avons constaté que la zone de recours était limitée au-delà de ce qui était énoncé dans les lignes directrices en matière de zone de sélection du TACRA. Par conséquent, un accès raisonnable aux recours n'a pas été offert.

Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 11.9 Nous avons observé que, pour tous les processus de nomination applicables, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination, c.-à-d. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant chacune des nominations. Nous avons également constaté qu'un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant le lancement d'un processus de nomination.



Réponse globale du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] accepte la recommandation générale formulée par la Commission de la fonction publique (CFP) et a élaboré un plan d'action dans le but de mettre en œuvre la recommandation découlant de la vérification.

Le TACRA s'engage à revoir ses lignes directrices en matière de zones de sélection et à établir officiellement les conditions régissant la subdélégation en consultation avec notre fournisseur de services, Anciens Combattants Canada, la CFP et les agents négociateurs, le tout dans le but de renforcer les exigences et de mieux les communiquer.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.



12

Vérification du Commissariat au lobbying du Canada

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de la vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administratrice générale du Commissariat au lobbying du Canada (CAL) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que ces pouvoirs étaient gérés de façon adéquate. Le CAL disposait d'un instrument de subdélégation accessible à toute l'organisation. Nous avons aussi constaté que les personnes auxquelles avait été attribué un rôle dans les processus de nomination étaient informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par le CAL respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que toutes les nominations respectaient ces exigences. Dans le cas des sept nominations vérifiées, le CAL a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale. Par ailleurs, nous avons observé que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Vérification du Commissariat au lobbying du Canada

- 12.1 Le Commissariat au lobbying du Canada (CAL) a été établi en juillet 2008 en vertu de la *Loi sur le lobbying* pour appuyer la commissaire au lobbying. Le bureau du CAL est situé dans la région de la capitale nationale et comptait 25 employés au 31 mars 2014. Le CAL ne disposait pas de sa propre unité de ressources humaines (RH), mais avait conclu un protocole d'entente en matière de dotation avec Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le CAL demeurait responsable des nominations effectuées au sein de l'organisation, même s'il faisait appel à un fournisseur de services en matière de dotation.
- 12.2 La vérification porte sur les activités de nomination du CAL pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Dans le cadre de la vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec des conseillers en ressources humaines (RH) de SPRH et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. La CFP a également analysé la documentation pertinente et vérifié quatre nominations découlant de processus annoncés et trois, de processus non annoncés.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 12.3 Au cours de la période visée par la vérification, l'administratrice générale a établi un instrument pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires et précisé les modalités et conditions de subdélégation. L'instrument était accessible à tous les gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 12.4 Comme il est indiqué dans l'instrument de subdélégation du CAL, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, une personne devait occuper un poste de gestion, avoir suivi la formation requise, reçu une lettre de subdélégation de la part de l'administratrice générale et signé cette lettre pour confirmer qu'elle acceptait les pouvoirs subdélégués.
- 12.5 Nous avons constaté que la formation requise avait été dispensée aux sept gestionnaires subdélégués du CAL. Néanmoins, cinq gestionnaires se sont vu subdéléguer des pouvoirs de nomination avant d'avoir terminé la formation sur la subdélégation des pouvoirs de dotation requise par l'administratrice générale.



Recommandation 1 : L'administratrice générale du CAL devrait s'assurer que les gestionnaires terminent la formation requise avant de leur subdéléguer des pouvoirs de nomination.

Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 12.6 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, consignés et communiqués au moyen de divers outils, comme les Lignes directrices sur la délégation de pouvoirs en RH, la Politique sur la zone de sélection, la Politique sur les processus de nomination non annoncés et l'Instrument de subdélégation. Les employés avaient accès à ces outils sur le site intranet du CAL.
- 12.7 Nous avons de plus constaté que, grâce au protocole d'entente conclu avec le fournisseur de services, les gestionnaires subdélégués du CAL avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 12.8 Nous avons constaté que, pour les sept nominations vérifiées, le CAL avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale.
- 12.9 Nous avons également constaté que les nominations vérifiées respectaient les exigences des lignes directrices de la CFP et du CAL sur la zone de sélection et les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés.

Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 12.10 Nous avons constaté que, pour les trois nominations où l'organisation était tenue de le faire, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination, c.-à-d. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant que les nominations n'aient été effectuées. Nous n'avons pas vérifié si le CAL avait obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer les processus de nomination, car les trois nominations ont été effectuées avant que cette exigence n'ait été énoncée dans les *Lignes directrices sur les nominations prioritaires* de la CFP et sa directive connexe.



Réponse globale du Commissariat au lobbying du Canada

Le Commissariat au lobbying du Canada (CAL) est d'accord avec les constatations et la recommandation de ce rapport, et reconnaît que les faits présentés sont exacts. L'organisation prend ses pouvoirs délégués au sérieux. Elle continuera à veiller à ce que les nominations soient effectuées conformément aux exigences législatives, réglementaires et lignes directrices ainsi qu'avec la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et les valeurs fondamentales et directrices.

Le CAL s'est engagé à constamment améliorer son régime de dotation et à aborder la question soulevée dans la vérification d'une manière opportune et efficace. À cette fin, un plan d'action de gestion a été développé pour répondre à la recommandation formulée dans le présent rapport et sa mise en œuvre a déjà commencé.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Commissariat au lobbying du Canada et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administratrice générale exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.



13

Vérification du Comité externe d'examen des griefs militaires

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administrateur général du Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que ces pouvoirs étaient gérés généralement de façon adéquate. Le CEEGM disposait d'un cadre de subdélégation accessible à toute l'organisation. Nous avons aussi constaté que les personnes auxquelles avait été attribué un rôle dans les processus de nomination étaient informées de leurs rôles et responsabilités et qu'elles avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de ressources humaines pour s'en acquitter.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par le CEEGM respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles du CEEGM quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que les nominations respectaient toutes ces exigences. Dans le cadre des cinq nominations vérifiées, le CEEGM a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. Par ailleurs, nous avons observé que la candidature de bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.



Vérification du Comité externe d'examen des griefs militaires

- 13.1 Le Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM) a été établi en 1998 et est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Il a pour raison d'être d'assurer l'examen indépendant et externe des griefs des militaires. En date du 30 septembre 2014, le CEEGM comptait 35 employés.
- 13.2 La présente vérification porte sur les nominations du CEEGM pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Durant cette période, le CEEGM a procédé à cinq nominations. Dans le cadre de la vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec les membres de l'équipe des ressources humaines (RH) et des gestionnaires subdélégués ayant participé aux activités de nomination. La CFP a également analysé la documentation pertinente et vérifié la totalité des nominations.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 13.3 Au cours de la période visée par la vérification, l'administrateur général a établi un cadre pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires et a précisé les modalités et conditions de subdélégation. L'instrument et la ligne directrice étaient accessibles aux gestionnaires subdélégués, employés et agents négociateurs.
- 13.4 Comme il est indiqué dans l'instrument de subdélégation du CEEGM, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, une personne devait occuper un poste de gestion et avoir suivi la formation requise, reçu une lettre de subdélégation de l'administrateur général et signé cette lettre pour confirmer qu'elle acceptait les pouvoirs subdélégués.
- 13.5 Sept des huit gestionnaires subdélégués avaient rempli les conditions de la subdélégation. Cependant, nous avons constaté qu'un individu avait reçu sa subdélégation avant de terminer la formation exigée par l'administrateur général. Cette personne a, depuis, terminé la formation.
- 13.6 De plus, nous avons constaté que, dans l'instrument et la ligne directrice de subdélégation du CEEGM, la description de certains pouvoirs exclusifs à la CFP (p.ex. le pouvoir d'enquêter un processus externe de dotation) ou encore exclusifs à l'administrateur général du CEEGM (p.ex. le pouvoir de subdéléguer et celui de limiter ou de révoquer une subdélégation) n'était pas alignée avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Cependant, nous avons observé que ces pouvoirs n'avaient pas été exercés durant la période visée par cette vérification. Le CEEGM s'est engagé à modifier son cadre de subdélégation en conséquence.



Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 13.7 Nous avons constaté que les rôles et responsabilités étaient définis, consignés et communiqués au moyen de divers outils, tels que l'instrument de subdélégation et les lignes directrices de l'organisation en matière de nomination.
- 13.8 Nous avons de plus constaté que les gestionnaires subdélégataires du CEEGM avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 13.9 Nous avons constaté que, pour les cinq nominations vérifiées, le CEEGM avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général.
- 13.10 Nous avons également constaté que les nominations vérifiées respectaient les exigences des lignes directrices de la CFP et du CEEGM sur la zone de sélection et les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés.

Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 13.11 Nous avons constaté que, pour toutes les nominations, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination, c.-à-d. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant que les nominations n'aient été effectuées.
- 13.12 Pour ce qui est d'obtenir un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination, nous avons noté que le CEEGM avait formulé l'intention de prendre en considération la candidature de bénéficiaires de priorité en même temps qu'il proposait la nomination d'un candidat à partir d'un bassin existant, c.-à-d. au cas où il n'y aurait aucun bénéficiaire de priorité disponible et jugé qualifié. Cette observation identifie un besoin pour la CFP de clarifier ses attentes quant à la façon d'appliquer cette exigence des lignes directrices en la matière.



Réponse globale du Comité externe d'examen des griefs militaires

Le Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM) est d'accord avec les conclusions du rapport. Le cadre de subdélégation du CEEGM a été modifié. Les pouvoirs exclusifs de la CFP et ceux de l'administrateur général du CEEGM sont adéquatement décrits.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification et de la réponse de la direction de l'organisation lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Comité externe d'examen des griefs militaires.

La Commission a également constaté que les observations découlant de la vérification mettent en lumière la nécessité de clarifier les attentes de la CFP quant au respect de l'exigence prévue par la directive concernant l'obtention d'un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination. Elle s'engage à donner suite à cette constatation.



Vérification du Conseil des produits agricoles du Canada

Conclusion de la vérification

Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si les pouvoirs de nomination que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégués à l'administrateur général du Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC) ont été gérés adéquatement. Nous avons conclu que certaines composantes clés du Cadre de nomination de la CFP étaient en place. Une politique de subdélégation des pouvoirs en matière de ressources humaines (RH) et les lignes directrices exigées par la CFP étaient en place. Nous avons aussi constaté que les personnes qui prenaient part aux processus de nomination avaient été informées de leurs rôles et responsabilités et avaient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter. Nous avons également constaté que le CPAC n'avait pas mis en place d'instrument de subdélégation en matière de nomination et utilisait, en pratique, celui du fournisseur de services. L'instrument de subdélégation de ce fournisseur ne mentionnait pas les employés du CPAC. Par conséquent, il n'a pas été possible de confirmer les pouvoirs de nomination qui avaient été subdélégués à ces derniers.

Le second objectif de la vérification était de déterminer si les nominations effectuées par le CPAC respectaient la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi de la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et ses propres lignes directrices organisationnelles quant au mérite et aux droits de priorité. Nous avons conclu que les nominations étaient généralement conformes à ces exigences. Dans le cas des huit nominations vérifiées, le CPAC a été en mesure de démontrer que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. Dans certains cas, nous avons noté que les exigences des lignes directrices de la CFP et de l'organisation sur la zone de sélection n'avaient pas été respectées. Par ailleurs, nous avons constaté que la candidature de bénéficiaires de priorités avait été prise en considération avant que les nominations n'aient été effectuées.

Vérification du Conseil des produits agricoles du Canada

- 14.1 Depuis sa création en 1972, le Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC), a autorisé la mise sur pied d'offices nationaux de commercialisation de produits agricoles. Au nom du gouvernement du Canada, le CPAC veille à assurer aux Canadiens un accès abordable et continu aux aliments dont ils ont besoin, tout en maintenant des prix de marché équitables pour les agriculteurs. Le CPAC est situé dans la région de la capitale nationale et comptait 18 employés au 30 septembre 2014. Le CPAC, ne disposait pas d'une unité de ressources humaines (RH), mais avait conclu un protocole d'entente avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) pour ses activités de RH, y compris celles de la dotation. Le CPAC demeurait responsable des nominations effectuées au sein de l'organisation, même s'il faisait appel à un fournisseur de services en matière de dotation.
- 14.2 La vérification porte sur les activités de nomination du CPAC pour la période du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2014. Dans le cadre de cette vérification, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des entrevues avec les membres de l'équipe des RH du fournisseur de services et un gestionnaire subdélégué du CPAC. La CFP a également analysé la documentation pertinente et vérifié deux nominations découlant de processus annoncés et six, de processus non annoncés.

Observations sur la gestion des pouvoirs de nomination délégués

Attente de la CFP : La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. Par conséquent, la CFP s'attend à ce que l'organisation ait mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et accessible à l'échelle de l'organisation.

- 14.3 Au cours de la période visée par la vérification, nous avons constaté que l'administrateur général du CPAC avait mis en place une politique de subdélégation des pouvoirs en matière de RH ainsi que des lignes directrices en matière de mesures correctives et de révocation, sur les processus de nomination non annoncés et sur les zones de sélection. Ces lignes directrices étaient accessibles aux quatre gestionnaires subdélégués et aux autres employés
- 14.4 Nous avons également constaté que le CPAC n'avait pas établi d'instrument de subdélégation en matière de nomination et utilisait, en pratique, celui du fournisseur de services. Bien que de nombreux éléments de l'instrument du fournisseur de services soient transférables au CPAC, nous avons constaté que les niveaux de délégation précisés dans cet instrument ne correspondaient pas à l'organigramme du CPAC. De plus, cet instrument ne concernait que les employés occupant un poste au sein de l'organisation du fournisseur de services et ne mentionnait pas ceux du CPAC. Par conséquent, il n'a pas été possible de confirmer les pouvoirs de dotation qui s'appliquaient aux employés du CPAC alors qu'ils prenaient des décisions en la matière.
- 14.5 Tel qu'indiqué par les représentants du CPAC, pour se voir subdéléguer des pouvoirs à un certain niveau, une personne devait avoir suivi la formation nécessaire, reçu une lettre de subdélégation de l'administrateur général et signé cette lettre pour confirmer qu'elle acceptait les pouvoirs subdélégués.

- 14.6 Nous avons constaté que deux des quatre lettres de subdélégation n'avaient pas été datées au moment de la signature de l'administrateur général et des gestionnaires subdélégués. Par conséquent, il n'a pas été possible de confirmer à quelle date les pouvoirs de nomination avaient été subdélégués à ces gestionnaires. De plus, l'un des quatre gestionnaires subdélégués s'est vu subdéléguer des pouvoirs de nomination avant d'avoir terminé la formation sur la subdélégation des pouvoirs de dotation, ce qui ne répond pas aux exigences de l'administrateur général. Les représentants du CPAC nous ont informés que cette personne a, depuis, terminé la formation requise et qu'elle ne s'était pas prévalu de ses pouvoirs de nomination dans l'intervalle.

Recommandation 1 : L'administrateur général du CPAC devrait revoir son cadre de gestion de la subdélégation en dotation afin de s'assurer qu'il soit adapté aux besoins de son organisation, le communiquer à son fournisseur de services et veiller à ce que les conditions préalables de subdélégation soient respectées.

Attente de la CFP : Les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination ont été informées de leurs rôles et responsabilités et ont accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.

- 14.7 Les gestionnaires subdélégués avaient accès aux outils et au soutien nécessaire pour s'acquitter de leurs obligations en matière de RH et avaient été informés de leurs rôles et responsabilités, à l'exception des pouvoirs de dotation subdélégués, au moment de la signature de l'entente de subdélégation avec l'administrateur général.
- 14.8 Nous avons de plus constaté que, grâce au protocole d'entente conclu avec le fournisseur de services, les gestionnaires subdélégués du CPAC avaient accès à un conseiller en RH qui avait réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et le cadre législatif.

Observations sur les nominations

Attente de la CFP : Les personnes nommées possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout exigées pour la nomination. Les exigences de la CFP et de l'organisation à l'égard des lignes directrices en matière de zone de sélection et des critères régissant l'utilisation de processus non annoncés sont respectées.

- 14.9 Nous avons constaté que, pour les huit nominations vérifiées, le CPAC avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administrateur général. De plus, les nominations vérifiées respectaient les exigences des lignes directrices de la CFP et du CPAC sur les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés.
- 14.10 Dans certains cas, nous avons noté que les exigences des lignes directrices de la CFP et de l'organisation sur la zone de sélection n'avaient pas été respectées. Dans un cas, la zone de sélection utilisée (Employés d'AAC qui occupent un poste dans la Région de la capitale nationale) ne comprenait pas le CPAC et, dans deux autres cas, l'avis de nomination intérimaire n'avait pas été affiché. En avril 2015, en réponse aux observations découlant de la vérification, le CPAC a affiché l'avis pour la nomination intérimaire qui était toujours en cours.

Recommandation 2: L'administrateur général du CPAC devrait mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces en collaboration avec son fournisseur de services afin de veiller à ce que les exigences des lignes directrices de la CFP et de l'organisation sur la zone de sélection soient respectées.

Attente de la CFP : La candidature des bénéficiaires de priorité est prise en considération avant que ne soit effectuée la nomination, et une autorisation en matière de priorité est obtenue avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.

- 14.11 Nous avons constaté que, pour les deux nominations où l'organisation était tenue de le faire, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en considération avant la nomination, c.-à-d. un numéro d'autorisation en matière de priorité avait été obtenu de la CFP avant que les nominations n'aient été effectuées. Nous n'avons pas vérifié si le CPAC avait obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer les processus de nomination, car les deux nominations ont été effectuées avant que cette exigence ait été énoncée dans les Lignes directrices sur les nominations prioritaires de la CFP et sa directive connexe.



Réponse globale du Conseil des produits agricoles du Canada

Le Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC) a analysé le rapport de vérification de la Commission de la fonction publique et est en accord avec les observations et les recommandations proposées.

Plus précisément, le CPAC appuie les constatations du rapport et les recommandations au sujet du cadre de gestion de la subdélégation de la dotation et de la zone de sélection. Un plan d'action a été établi par la direction du CPAC qui répondra aux observations et recommandations du rapport de vérification.

Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient des conseils et de l'assistance de celle-ci pour élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises ou qu'elle prendra en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. Cette démarche a pour but de permettre à la CFP de déterminer si elle doit prendre des mesures à l'égard de cette organisation. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction du Conseil des produits agricoles du Canada et des mesures que l'organisation a prises ou s'est engagée à prendre en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général exerce une surveillance de la mise en œuvre du plan d'action organisationnel et elle peut demander un rapport de progrès du plan d'action. Elle peut fournir de l'aide, au besoin, pour sa mise en œuvre.



