



## Points saillants



# Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)

Octobre 2008



*La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Elle est responsable de protéger l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique fédérale de même que l'impartialité des fonctionnaires sur le plan politique. De plus, la CFP recrute des Canadiens et Canadiennes qualifiés provenant de partout au pays.*

### Pourquoi la CFP a-t-elle mené cette vérification?

Les cadres de direction de la fonction publique fédérale représentent une ressource importante pour le Parlement et la population canadienne. La façon dont on procède à leur recrutement, à leur évaluation et à leur nomination a des répercussions considérables sur tous les aspects des services gouvernementaux, de même que sur la capacité du gouvernement de fournir des résultats favorables aux Canadiens.

La transparence et la responsabilisation liées aux décisions relatives à la nomination des cadres de direction « donnent le ton » à l'ensemble de l'organisation.

Avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, en décembre 2005, c'est la CFP qui effectuait la grande majorité des nominations du groupe de la direction. À la suite de la modification de la *Loi*, la CFP a été encouragée à déléguer (ce qu'elle a fait) aux administrateurs généraux des organisations son pouvoir de nommer les cadres de direction du gouvernement fédéral. La délégation des pouvoirs vise à permettre à une organisation de gérer ses propres processus de dotation pour le groupe de la direction et de satisfaire à ses besoins spécifiques en recrutement de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Les administrateurs généraux doivent maintenant exercer les pouvoirs délégués de nomination de manière à respecter la LEFP, le Cadre de nomination qui s'y rattache, les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs directrices de représentativité, de justice, de transparence et d'accessibilité.

En raison de la LEFP en vigueur et des pouvoirs délégués accrus en matière de nomination des cadres, les organisations ont dû procéder à une importante transformation et apporter, notamment, les changements suivants :

- l'établissement de structures de gouvernance à l'appui de la planification;
- la gestion et la surveillance des processus de recrutement et de nomination pour les cadres de direction;
- le développement de la capacité en matière de ressourcement des cadres;
- l'embauche du personnel requis dans un contexte de mobilité élevée chez les conseillers en ressources humaines.

La vérification visait les nominations de cadres de direction effectuées de janvier à décembre 2006 et portait sur la totalité des processus de nomination visant des postes de cadre de direction de niveaux EX-4 et EX-5 (ce qui comprend les sous ministres adjoints) et la moitié des processus visant des postes de cadres de niveaux EX-1 à EX-3 (ce qui comprend les directeurs et directeurs généraux).

## Quelles ont été les constatations de la CFP?

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les processus de nomination des cadres de direction respectaient les valeurs de mérite et d'impartialité. Près de la moitié des dossiers de nominations vérifiés (169 des 348) ont été jugés satisfaisants. Dans le cas des autres dossiers vérifiés, des lacunes ont été identifiées.

Sur les 348 nominations, nous avons décelé 47 cas (13,5 %) jugés insatisfaisants pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :

- le principe du mérite n'avait pas été respecté;
- un candidat semblait avoir été déjà pressenti;
- il n'y avait aucune preuve qu'une évaluation avait été faite.

Nous étions satisfaits des évaluations menées au regard de 132 des 210 (63%) processus de nomination annoncés. Cependant, 57 de ces processus nécessitaient des améliorations sous divers aspects tels que l'évaluation complète des qualifications essentielles, la communication adéquate avec les candidats et le traitement juste des candidats. Par ailleurs, certaines évaluations étaient incomplètes. En l'absence de preuves démontrant les raisons pour lesquelles des candidats en particulier ont été nommés, ni les administrateurs généraux ni la CFP ne peuvent avoir l'assurance que les processus respectaient le principe du mérite et qu'ils étaient justes et transparents.

En ce qui a trait aux nominations non annoncées, nous avons constaté que seulement 11 des 107 processus (10 %) étaient satisfaisants. Les autres dossiers nécessitaient des améliorations quant à l'évaluation ou à la justification fournie pour le choix d'un processus de nomination non annoncé. Souvent, il était impossible de déterminer avec certitude pourquoi ce type de processus avait été choisi plutôt qu'un processus annoncé. Il est clair que les organisations ont fait face à des difficultés dans l'application des nouvelles exigences législatives liées aux nominations effectuées dans le cadre de processus non annoncés.

Par ailleurs, nous avons constaté que, même s'il subsiste certaines sources de préoccupation, les dispositions relatives à la zone de sélection, à la présélection, aux exigences linguistiques, aux conditions d'emploi et à la notification étaient généralement respectées.

## Quelles mesures la CFP prend-elle?

Compte tenu des préoccupations soulevées par cette vérification, la CFP s'est engagée à entreprendre un examen exhaustif des services de ressourcement des cadres de direction qu'elle fournit aux organisations. La CFP examinera et clarifiera également les lignes directrices et les orientations pertinentes en ce qui a trait au ressourcement des cadres de direction.

Pour ce qui est des 47 dossiers insatisfaisants relevés dans le cadre de notre vérification, nous procéderons à un examen approfondi afin de déterminer si des mesures supplémentaires s'imposent. Les dossiers ne contenant aucune justification quant au choix d'un candidat seront renvoyés directement aux organisations afin que des évaluations adéquates soient réalisées.

La CFP a obtenu les plans d'action de certaines organisations qui font face à des défis importants et systémiques dans l'application des exigences du cadre de nomination.

Les administrateurs généraux de toutes les organisations ayant fait l'objet de la vérification ont eu l'occasion de prendre connaissance des résultats et de les commenter. Les organisations ont souligné le fait que l'année 2006 constituait une année de transition. Les administrateurs généraux ont perçu la vérification comme une occasion de mieux comprendre les exigences de la nouvelle loi et de réfléchir aux exigences des lignes directrices. Ils ont également souligné le fait que les pratiques se sont améliorées depuis 2006 à mesure qu'ils ont acquis de l'expérience; ils ont d'ailleurs mentionné que leurs organisations prévoyaient prendre, ou avaient déjà pris, des mesures pour améliorer la qualité des processus de nomination des cadres de direction.

La CFP utilisera cette vérification comme point de repère et adaptera ses activités de surveillance continues de façon à rendre compte efficacement des résultats des nominations de cadres de direction. La CFP envisage également de procéder à une vérification de suivi dans deux ans.

