



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada



SAFETY, RESPECT  
AND DIGNITY  
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,  
LA DIGNITÉ  
ET LE RESPECT  
POUR TOUS

# Vérification des activités de dotation

*Vérification interne*

378-1-266

23 septembre 2011

Canada

*Cette page est laissée en blanc afin de permettre l'impression recto-verso.*

---



## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>ÉNONCÉ D'ASSURANCE</b>	<b>6</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Objectifs</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Portée</b>	<b>13</b>
<b>3.0 APPROCHE ET MÉTHODE</b>	<b>14</b>
<b>4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Cadre de gestion pour les activités de dotation</b>	<b>16</b>
4.1.1 Politiques et procédures	16
4.1.2 Rôles et responsabilités	16
4.1.3 Formation et sensibilisation	17
4.1.4 Planification des ressources humaines	18
4.1.5 Surveillance	18
<b>4.2 Conformité des nominations et des processus de nomination par rapport à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination</b>	<b>20</b>
4.2.1 Instrument de subdélégation	20
4.2.2 Gestion du changement	21
4.2.3 Conformité/surveillance	21
<b>4.3 Conformité des nominations et processus de nomination avec la LEFP, le cadre de nomination de la CFP ainsi que les autres politiques et autorisations en vigueur</b>	<b>22</b>
4.3.1 Valeurs de la fonction publique	22
4.3.2 Documentation	26
<b>4.4 Obligations stratégiques en ce qui a trait aux ressources humaines</b>	<b>28</b>
4.4.1 Planification	29
4.4.2 Initiatives pangouvernementales en matière de ressources humaines	31
4.4.3 Normes pour les services axés sur la clientèle	31
4.4.4 Indicateurs de ressources et affectation des ressources	32
4.4.5 Processus opérationnels communs	32
4.4.6 Descriptions de travail génériques et énoncés des critères de mérite génériques	33
4.4.7 Obligations en matière de langues officielles et d'équité en matière d'emploi	34
<b>5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE A</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE B</b>	<b>40</b>
<b>ANNEXE C</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE D</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE E</b>	<b>46</b>



---

## SOMMAIRE

---

### CONTEXTE

La présente vérification des activités de dotation a été menée dans le cadre du nouveau *Plan de vérification axé sur les risques 2009-2012* de la Direction de la vérification interne du Service correctionnel du Canada (SCC). Elle est liée à plusieurs initiatives importantes du SCC, notamment le Programme de transformation. Elle tient par ailleurs compte des répercussions sur la dotation engendrées par différentes modifications législatives, y compris l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*, ainsi que par l'initiative de renouvellement de la fonction publique.

Le SCC est visé par certaines exigences en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Selon cette loi, la Commission de la fonction publique (CFP) peut autoriser un administrateur général à exercer à l'égard de l'administration dont il est responsable toutes attributions que lui confère la loi (à quelques exceptions près). La Commission peut également réviser ou annuler toute délégation de pouvoirs donnée par elle<sup>1</sup>. Afin d'assurer la conformité aux exigences liées à cet instrument de subdélégation, aux autres exigences énoncées dans la LEFP, ainsi qu'aux autres exigences et politiques législatives concernant l'intégrité des nominations de même que les valeurs fondamentales de nomination et les valeurs directrices, il est dit à propos de cet instrument que :

*[...] les administrateurs généraux auxquels des pouvoirs de dotation ont été délégués, comme dans le cas du SCC, doivent surveiller activement, au moyen de vérifications internes et d'autres mécanismes d'examen, l'application des pouvoirs délégués [...] ».*

La présente vérification satisfait à l'exigence de la LEFP concernant la réalisation d'une vérification. Elle permet aussi de répondre aux demandes de la haute direction et du Comité de vérification, qui souhaitent que l'on examine un enjeu considéré comme « à risque » pour le SCC.

Les objectifs de la présente vérification étaient les suivants :

- offrir une assurance raisonnable qu'un cadre de gestion est en place au sein du SCC pour guider ses activités de dotation;
- évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes aux instruments de délégation signés avec la CFP;
- évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes à la LEFP, au cadre de nomination de la CFP ainsi qu'à d'autres politiques et autorisations en vigueur;

---

<sup>1</sup> *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, paragraphes 15(1), 15(2) et 15(3).



- évaluer la mesure dans laquelle le SCC arrivera à respecter ses obligations stratégiques en ce qui a trait aux ressources humaines par les activités de dotation.

La vérification s'est effectuée à l'échelle nationale et a touché, entre autres, les processus, les pratiques et les systèmes d'information en place afin de favoriser la conformité aux politiques pertinentes du SCC et de la CFP en matière de dotation. La vérification comprenait des visites à l'AC et dans les cinq régions. La vérification a été effectuée à partir d'un échantillon de dossiers couvrant la période du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010 et comportant des nominations externes annoncées, internes annoncées, externes non annoncées et internes non annoncées.

L'équipe de vérification a eu recours aux outils et aux méthodes de la CFP, en plus d'utiliser ses propres outils, pour atteindre les quatre objectifs de la vérification.

Des recommandations visant à améliorer les points soulevés sont formulées dans le présent rapport. La direction a examiné les constatations du présent rapport et y souscrit. Un plan d'action de la gestion a été établi pour donner suite aux recommandations (voir l'**annexe E**).

## CONCLUSION

En ce qui concerne les trois premiers objectifs, l'équipe de vérification a constaté que des politiques et procédures étaient en place conformément aux exigences de la LEFP, au cadre de nomination de la CFP, et aux autres politiques et autorisations en vigueur. En vertu de la loi et des valeurs de la fonction publique, il est impératif que les processus de dotation respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Il est aussi impératif que les documents versés dans les dossiers reflètent le respect de ces valeurs.

Cela dit, on pourrait apporter des améliorations aux secteurs suivants :

- le rôle que jouent les conseillers en ressources humaines dans le processus de dotation devrait être mieux documenté et contrôlé;
- les pratiques de gestion documentaire devraient être améliorées;
- les pratiques opérationnelles de surveillance et de déclaration qui sont liées aux dossiers de nomination pourraient être améliorées.

En ce qui concerne l'état de préparation du SCC afin qu'il puisse respecter ses obligations stratégiques en matière de ressources humaines (RH), nous avons constaté que des plans étaient en place et que des pratiques de surveillance avaient cours, mais que le SCC éprouvait de la difficulté à embaucher un nombre suffisant d'employés dans le but de gérer la croissance de sa population de délinquants.



---

## ÉNONCÉ D'ASSURANCE

---

La vérification a été effectuée avec un niveau élevé d'assurance.

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification par intérim, des procédures de vérification appropriées et suffisantes ont été suivies, et les éléments de preuve recueillis appuient l'exactitude de la conclusion énoncée dans le rapport de vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions, telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. La conclusion ne vaut que pour les questions examinées.

\_\_\_\_\_  
Sylvie Soucy, CIA

Date : \_\_\_\_\_



## 1.0 INTRODUCTION

---

### VUE D'ENSEMBLE

La section qui suit présente les initiatives et les mesures ayant actuellement cours au sein du Service correctionnel du Canada (SCC) et de la fonction publique fédérale qui ont une incidence directe sur les activités de dotation. Ces initiatives et mesures ont été examinées dans le cadre de la vérification.

Les principaux termes utilisés dans le présent rapport sont définis à l'**annexe A**.

### LA DOTATION AU SEIN DU GOUVERNEMENT DU CANADA

#### Délégation des pouvoirs de dotation dans la fonction publique

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la CFP le pouvoir d'établir des lignes directrices sur la façon d'effectuer et de révoquer des nominations ainsi que de prendre des mesures correctives. La CFP a élaboré des lignes directrices générales en matière de nomination, auxquelles les administrateurs généraux doivent se conformer dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont conférés par la loi. Le *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* (CRGD) et le *Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation* (RMORCD), ainsi que d'autres mécanismes de surveillance de la CFP comme la surveillance continue et la vérification, servent à déterminer si les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs conformément aux exigences législatives, aux lignes directrices de la CFP en matière de nomination et aux valeurs que préconise la LEFP en matière de nomination<sup>2</sup>.

La CFP donne aux organisations délégataires de la fonction publique les orientations dont elles ont besoin pour appliquer le CRGD efficacement et faire rapport à cet égard. La CFP donne également de la rétroaction aux organisations afin qu'elles puissent prendre des mesures visant à améliorer leurs systèmes de dotation et, au final, protéger l'intégrité du système de nomination<sup>3</sup>.

Les administrateurs généraux doivent mettre en œuvre leurs propres cadres de gestion incorporant les éléments du CRGD, et surveiller et adapter leur rendement organisationnel dans le but d'atteindre leurs objectifs en matière de dotation. Ils doivent gérer les facteurs de risque afin de garantir une saine gestion et le respect des lignes directrices et des exigences de la CFP en matière de délégation, des valeurs régissant les nominations et des autres documents législatifs<sup>4</sup>.

En acceptant les pouvoirs délégués, les administrateurs généraux s'engagent à contribuer à la réalisation d'une fonction publique inclusive, impartiale et axée sur le

---

<sup>2</sup> Site Web de la CFP / Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*



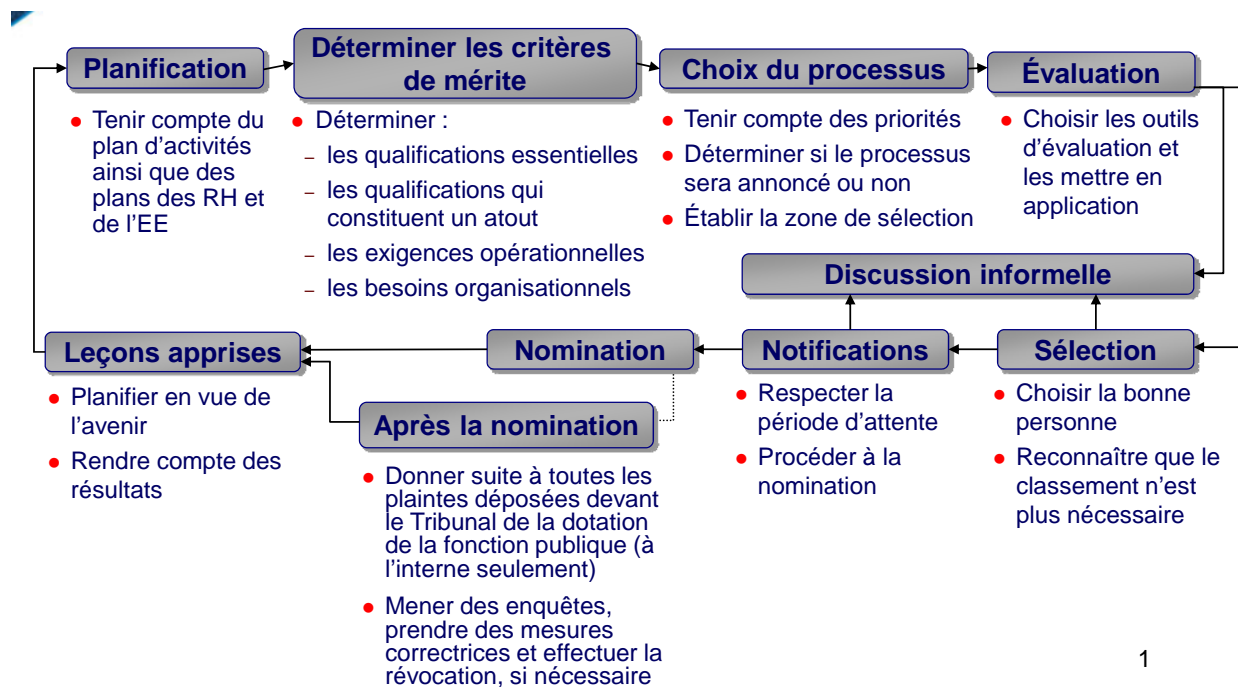
mérite, qui témoigne de la diversité et de la dualité linguistique des Canadiens, et qui est représentative de la population qu'elle sert en provenance de toutes les régions du pays<sup>5</sup>.

### Renouvellement de la fonction publique

Le Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique est un document pangouvernemental qui présente les mesures requises pour assurer le renouvellement de l'effectif de la fonction publique compte tenu du changement démographique observé au Canada. Le Plan d'action 2010-2011 mise sur les progrès accomplis à ce jour au chapitre du renouvellement. Il insiste aussi sur un nouvel élément : la nécessité de promouvoir des milieux de travail efficaces et novateurs où règne une atmosphère de collaboration<sup>6</sup>.

Le processus de dotation utilisé pour combler un poste dans la fonction publique fédérale devrait toujours être le même, peu importe la nature du poste à combler.

### Points de décision généraux pour le processus de dotation



Le tableau ci-dessus présente les points de décision généraux pour le processus de dotation tels qu'ils sont définis par le contexte stratégique de la CFP et les priorités du SCC.

Comme établi dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2010-2011, le SCC a cinq priorités organisationnelles. Élaborées en réponse à l'évolution du profil

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique : <http://www.pco-bcp.gc.ca>





de la population carcérale et afin d'améliorer la contribution du SCC à l'égard de la sécurité publique, ces cinq priorités cadrent avec le mandat et le Programme de transformation de l'organisation :

- la transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité;
- la sécurité du personnel et des délinquants dans les établissements;
- la capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits;
- la capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants;
- le renforcement des pratiques de gestion.

Afin d'atteindre ces objectifs prioritaires, le SCC doit pouvoir compter sur des ressources adéquates, y compris des employés, et être en mesure de combler ses besoins en matière de ressources humaines. Cette capacité de dotation adéquate et opportune constitue un élément important du Programme de transformation, de l'initiative de renouvellement des infrastructures, du renouvellement de la fonction publique et des nouveaux instruments législatifs de lutte contre le crime.

## **Programme de transformation**

En février 2008, le SCC a lancé un Programme de transformation dans le but d'améliorer la sécurité publique au Canada. Le SCC travaille maintenant à intégrer les initiatives de transformation dans ses activités quotidiennes de manière à respecter ses cinq priorités organisationnelles. Par exemple, son *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* est lié directement à ses priorités opérationnelles et à son profil du risque. Ce plan est révisé de façon à refléter les initiatives prévues dans le cadre du Programme de transformation de même que le programme de changement découlant du renouvellement de la fonction publique et s'applique à l'ensemble de l'organisation<sup>7</sup>.

## **Initiative de renouvellement des infrastructures**

Le Comité directeur sur le renouvellement des infrastructures a été formé en mars 2010. Ce comité a pour mandat de conseiller le Comité de direction du SCC sur la mise en œuvre des mesures adoptées en réponse aux modifications législatives, aux tendances et aux pratiques exemplaires. La dotation est notamment visée par ce mandat et doit par conséquent être adaptée à cette initiative.

## **Profil de risque de l'organisation**

Le Profil de risque de l'organisation (PRO) est un document de planification important aux fins de la vérification interne, car il forme la base du plan de vérification axé sur les risques. La dotation est un élément visé par le PRO et le plan de vérification axé sur les risques.

---

<sup>7</sup> Plan stratégique du SCC pour la gestion des ressources humaines, 2009-2010 à 2011-2012



Le Profil de risque de l'organisation n° 10, qui dit que « *le SCC ne pourra pas continuer à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste un effectif représentatif et efficace* », se rapporte à la présente vérification. Parmi les autres sources de risques liés à la dotation, qui sont prévues dans le PRO et qui s'appliquent à la présente vérification, mentionnons le recrutement (capacité de planification intégrée des RH, difficulté à assurer la représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi dans certaines catégories professionnelles, nécessité d'avoir de nouveaux outils d'évaluation et de sélection afin de répondre aux besoins opérationnels futurs de l'organisation) et la prestation des services en matière de RH (capacité de satisfaire aux besoins engendrés par les nouvelles modifications législatives et celles à venir).

Deux autres risques ont été cernés par rapport au recrutement, soit les lacunes actuelles que l'on peut observer dans certains groupes professionnels (y compris le personnel infirmier, les travailleurs sociaux et les psychologues) et le vieillissement de l'effectif.

### **Nouvelles lois contre le crime**

Plusieurs textes de loi ont été adoptés récemment, ce qui aura une incidence sur les services du SCC. Mentionnons notamment le projet de loi C-2 (*Loi sur la lutte contre les crimes violents*), le projet de loi C-39 (*Loi modifiant la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*) et le projet de loi C-25 (*Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*). Dans le cas du projet de loi C-25, on peut déjà observer qu'il a une grande incidence sur la dotation au SCC.

#### *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime (projet de loi C-25)*

Le projet de loi C-25, intitulé *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*, a été déposé à la Chambre des communes le 27 mars 2009 et a reçu la sanction royale le 22 octobre 2009. Ce projet de loi fera en sorte que le nombre de détenus dans les établissements fédéraux canadiens augmentera. En effet, on prévoit que la population carcérale augmentera de plus de 3 700 délinquants au cours des cinq prochaines années. Cette situation aura d'importantes répercussions sur le SCC, et plus particulièrement sur les employés des établissements, qui s'occupent directement des détenus. Cela inclut entre autres les agents correctionnels, les agents de libération conditionnelle et les membres du personnel infirmier. Le SCC doit donc s'assurer de recruter suffisamment d'employés afin de répondre à cette hausse prévue de la population carcérale.

Cette situation aura également des répercussions sur les processus de dotation et les employés qui en sont responsables, car il faudra embaucher un grand nombre d'employés afin de satisfaire à la demande accrue. Compte tenu du fait que le SCC connaît déjà une pénurie de personnel dans certains domaines, et en tenant compte du fait qu'un certain pourcentage des employés prendront leur retraite au cours des prochaines années, on prévoit que le SCC aura de la difficulté à combler les nouveaux



postes et les postes vacants, et que les processus de dotation seront mis à rude épreuve.

## LA DOTATION AU SEIN DU SCC

### La dotation au SCC

Le SCC est une grande organisation décentralisée qui gère 57 établissements, 16 centres correctionnels communautaires et 84 bureaux de libération conditionnelle et bureaux auxiliaires de libération conditionnelle d'un bout à l'autre du pays. En date de novembre 2009, le SCC comptait un effectif d'environ 17 400 employés, dont 84 % travaillaient dans les établissements et les collectivités<sup>8</sup>.

Au SCC, deux groupes professionnels représentent plus de la moitié du personnel travaillant dans les unités opérationnelles. Le groupe des agents correctionnels compte pour 39 % de l'effectif, tandis que 16 % de l'effectif appartient au groupe Programmes de bien-être social, qui comprend les agents de libération conditionnelle et les agents de programmes postés dans les établissements et dans la collectivité<sup>9</sup>.

L'administration centrale (AC) s'acquitte de la planification globale, de l'élaboration de politiques, de la surveillance et de la reddition de comptes relativement à ses activités de gestion des ressources humaines (RH). À l'échelle régionale, la plupart des activités de gestion des ressources humaines sont centralisées dans les administrations régionales, à la seule exception de la région des Prairies, où elles sont décentralisées.

Au SCC, la dotation se fait aux termes du pouvoir délégué au commissaire par la CFP, comme le prévoit le paragraphe 15(1) de la LEFP, et de la subdélégation autorisée du pouvoir par le commissaire aux gestionnaires subalternes, comme le prévoit le paragraphe 24(1)<sup>10</sup>.

*L'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines* daté du 21 septembre 2009 permet de déléguer les responsabilités de dotation en personnel aux niveaux de gestion 1 à 7. Plus on monte dans les niveaux, plus la quantité de responsabilités en lien avec le processus de dotation sera élevée.

La présente vérification des activités de dotation a été effectuée dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques 2009-2012 de la Direction de la vérification interne (DVI) du SCC<sup>11</sup>. Elle avait pour objectif de prouver à la haute direction que le SCC est en mesure d'assumer ses responsabilités en ce qui a trait au pouvoir de subdélégation.

---

<sup>8</sup> *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* du SCC

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) (2005)

<sup>11</sup> Plan de vérification interne axé sur les risques 2010-2012 du SCC



Ainsi, la présente vérification satisfait à l'exigence de la LEFP concernant la réalisation d'une vérification. Elle permet aussi de répondre aux demandes de la haute direction et du Comité de vérification, qui souhaitaient que l'on examine un enjeu considéré comme « à risque » pour le SCC. Enfin, elle permet d'évaluer un nouveau secteur de risque engendré par l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*.



---

## 2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

---

### 2.1 Objectifs

Les objectifs de la présente vérification étaient les suivants :

- offrir une assurance raisonnable qu'un cadre de gestion est en place au sein du SCC pour guider ses activités de dotation;
- évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes aux instruments de délégation signés avec la CFP;
- évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes à la LEFP, au cadre de nomination de la CFP ainsi qu'à d'autres politiques et autorisations en vigueur;
- évaluer la mesure dans laquelle le SCC arrivera à respecter ses obligations stratégiques en matière de ressources humaines en lien avec la dotation.

Les critères spécifiques liés à chacun des objectifs figurent à l'**annexe B**.

### 2.2 Portée

La vérification a été effectuée à l'échelle nationale et s'est appliquée entre autres aux processus, aux pratiques et aux systèmes d'information en place afin de favoriser la conformité aux politiques pertinentes du SCC et de la CFP en matière de dotation. Au cours de cette vérification, on a également mis l'accent sur les mesures de contrôle qui garantissent que le recrutement, l'embauche et les promotions se font d'une manière équitable et objective, ainsi que sur les mécanismes et les stratégies d'atténuation qui ont été élaborés et mis en œuvre afin de permettre au SCC de faire face aux difficultés qu'il éprouve actuellement (et qu'il éprouvera dans le futur) en matière de dotation.



## 3.0 APPROCHE ET MÉTHODE

---

L'équipe de vérification a eu recours aux outils et aux méthodes de la CFP, en plus d'utiliser ses propres outils, pour atteindre les quatre objectifs de la vérification. Dans le cadre de la vérification, dont la portée était nationale, on a notamment procédé à l'examen de dossiers et mené des entrevues à l'administration centrale (AC) ainsi que dans les cinq régions. Afin de s'assurer d'avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser cette vérification, on a ajouté à l'équipe de vérification un spécialiste des RH comptant à son actif une vaste expérience en ce qui a trait à la réalisation de vérifications en matière de dotation pour le compte de la CFP.

À partir d'une approche semblable à celle utilisée par la CFP pour réaliser ses propres vérifications, et à partir des connaissances et de l'expérience de l'équipe chargée de la vérification, diverses techniques ont été utilisées pour recueillir des éléments probants.

**Entrevues** : Au total, 47 entrevues ont été menées auprès des employés de la Dotation ministérielle (AC), des employés régionaux dans les cinq régions et des employés chargés de la dotation dans les établissements (Prairies), ainsi qu'auprès des administrateurs régionaux des ressources humaines, des chefs de la dotation, des conseillers en dotation, du sous-commissaire adjoint, Services corporatifs, et des sous-commissaires régionaux. La liste des personnes interrogées se trouve à ***l'annexe D***.

**Examen de la documentation** : Les documents pertinents, tels que les textes de loi, les politiques, les bulletins d'information, la documentation sur les processus, les guides de procédures et le matériel d'apprentissage, ont fait l'objet d'un examen. La liste des documents examinés se trouve à ***l'annexe C***.

**Échantillonnage** : Un consultant chevronné de la CFP a échantillonné la population des données de dotation sur les nominations externes annoncées, internes annoncées, externes non annoncées et internes non annoncées. Une description de chacun de ces types de processus se trouve à ***l'annexe C***. L'échantillonnage couvrait la période du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010. Au moins un dossier examiné par le Tribunal de la dotation de la fonction publique a été inclus dans l'échantillon.

### Taille de l'échantillon

En consultation avec la CFP, un échantillon aléatoire de 80 nominations a été sélectionné et analysé; on s'est assuré que l'échantillon respectait les exigences de vérification de la CFP et contenait un nombre égal de nominations externes annoncées, internes annoncées, externes non annoncées et internes non annoncées.

Au cours de la vérification, nous avons combiné les processus internes et externes. Parmi chacun des échantillons examinés, les activités de dotation pouvaient compter une grande quantité de dossiers, selon le processus en question et le nombre de candidats. À l'étape de l'examen, l'équipe de vérification a choisi de modifier



l'échantillon. La validité de l'échantillon n'a cependant pas été diminuée : la modification a seulement permis de varier encore plus l'ensemble des processus parmi l'échantillon. L'équipe a retiré trois dossiers de dotation puisqu'ils étaient identiques (processus de sélection de CX) à deux autres processus d'envergure déjà inclus dans l'échantillon. De plus, l'équipe a ajouté deux nouveaux dossiers à l'échantillon des nominations internes annoncées afin d'augmenter la taille de cet échantillon.

Par ailleurs, au sein de chacun des échantillons, il arrivait parfois que certains critères de la vérification ne s'appliquent pas à tous les cas. Par conséquent, le nombre total d'échantillons sur lesquels s'appuient les constatations varie compte tenu du fait que certains critères ne s'appliquent qu'à certaines situations de dotation bien précises. Ainsi, les chiffres mentionnés ne sont pas toujours égaux au nombre total de dossiers examinés.

Nous nous sommes inspirés des éléments suivants, tirés du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), pour établir les critères de la vérification :

**Planification** : Le plan doit préciser explicitement le type d'activité de dotation visé ou expliquer en quoi l'activité de dotation répond aux objectifs de l'organisation. Cela inclut les stratégies de dotation à l'échelle locale, de la direction générale ou de la direction.

**Contrôle** : Une surveillance interne est assurée au sein de l'organisation de manière à satisfaire aux exigences minimales en la matière. Cela inclut l'identification des tendances en matière de dotation.

**Politique** : Les politiques en vigueur sont conformes aux lois et aux politiques de la CFP.

**Gouvernance** : Une structure de gouvernance bien définie doit être en place, et les gestionnaires subdélégués doivent pouvoir consulter un conseiller en RH certifié. Les gestionnaires doivent fournir une rétroaction afin de déterminer le type et la qualité du service ou du soutien reçu de la part du conseiller en RH.

**Communication** : Les dossiers de dotation doivent être conformes aux politiques établies, notamment en ce qui a trait aux avis d'ouverture de poste.

**Conformité** : Les nominations sont effectuées par des gestionnaires délégués, qui vérifient entre autres l'application du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.



---

## 4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

---

### 4.1 Cadre de gestion pour les activités de dotation

Nous avons évalué dans quelle mesure un cadre de gestion approprié est en place au SCC pour soutenir la gestion des activités de nomination. Nous avons entre autres examiné les politiques et les procédures, les rôles et les responsabilités, la formation et la sensibilisation, la planification des ressources humaines et la surveillance.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'équipe de vérification a eu recours au programme et aux outils de vérification de la CFP. Ceux-ci ont été adaptés de manière à examiner les processus du SCC dans l'optique de la hausse prévue des activités de dotation causée par les modifications législatives en matière de criminalité.

#### 4.1.1 Politiques et procédures

Nous nous attendions à ce que les politiques et procédures du SCC soient établies, documentées et conformes à la LEFP et au cadre de nomination de la CFP. Nous nous attendions par ailleurs à ce que ces politiques soient communiquées et maintenues.

***Nous avons constaté que le SCC a établi et documenté des politiques liées aux nominations qui sont conformes à la LEFP et au cadre de nomination de la CFP. Nous avons aussi constaté que le SCC a communiqué et maintenu ces politiques.***

Nous avons constaté que le SCC maintient en vigueur des bulletins politiques officiels, écrits et approuvés en matière de nominations, lesquels répondent aux exigences de la CFP. Nous avons également constaté que ces bulletins politiques sont accessibles à tous les employés par l'entremise du Portail de services de ressources humaines se trouvant sur le site intranet du Service. Ces politiques et ces bulletins sont communiqués de façon manifeste par l'entremise de communiqués généraux envoyés à l'ensemble du personnel et de mises à jour régulières sur le Portail de services de ressources humaines. Ces politiques et ces bulletins sont également mis à jour selon les besoins.

#### 4.1.2 Rôles et responsabilités

Nous nous attendions à ce que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte en ce qui concerne les pouvoirs liés aux nominations soient documentés, communiqués et maintenus. Nous nous attendions également à ce que les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH soient informés de leurs rôles et responsabilités.

***Nous avons constaté que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont documentés, maintenus et communiqués par l'entremise du Portail de services de ressources humaines du SCC.***





Les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte en ce qui concerne les pouvoirs liés aux nominations sont documentés dans *l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines*, lequel se trouve sur le Portail de services de ressources humaines. De plus, les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont régulièrement communiqués à la direction, aux professionnels des RH et aux employés, et ce, de diverses façons, que ce soit par l'entremise de communiqués généraux (courriels) ou dans le cadre de réunions de la haute direction ou du personnel en charge de la dotation. L'instrument de subdélégation définit clairement les rôles et responsabilités à l'égard de la dotation ainsi que la manière dont les pouvoirs délégués doivent être exercés. Nous avons constaté que des processus étaient en place pour veiller à ce que tous les intervenants (y compris les gestionnaires recruteurs subdélégués et les conseillers en RH) soient informés de leurs rôles et responsabilités grâce à des formations et à une communication continue. Nous avons aussi constaté que les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués étaient clairement définis, et qu'une formation obligatoire était offerte à ces personnes pour les aider à mieux comprendre leurs rôles. Par ailleurs, la subdélégation des responsabilités de dotation se fait généralement aux échelons supérieurs seulement : par exemple, dans un établissement, seul le directeur peut se voir accorder ces responsabilités. La subdélégation se rattache à un poste, et non à un individu.

Les conseillers en RH jouent un rôle déterminant dans le processus de dotation. Selon la CFP, ils sont responsables de fournir aux gestionnaires clients des conseils éclairés et stratégiques à propos de décisions de nomination et des décisions connexes ainsi que de remettre en question les résultats éventuels. Tous les gestionnaires subdélégués interrogés (19 au total) ont confirmé que les conseillers en RH ont été en mesure de leur fournir des conseils éclairés et de remettre en question les résultats au besoin.

Nous avons toutefois constaté qu'aucun mécanisme défini n'était en place pour documenter les circonstances entourant les remises en question des conseillers en RH ou les demandes d'examen de dossier du chef de la dotation. Ces situations n'ont pas été documentées de manière uniforme dans chacun des dossiers de nomination et, par conséquent, les vérificateurs n'ont pu explorer cette question en profondeur.

#### **4.1.3 Formation et sensibilisation**

Nous nous attendions à ce que les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en lien avec les nominations.

***Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH possèdent les connaissances et les compétences nécessaires et qu'ils les ont acquises par la formation, la consultation d'experts en la matière et l'information fournie sur le Portail de services de ressources humaines.***



Les gestionnaires subdélégués doivent suivre une formation obligatoire portant spécifiquement sur la dotation. Cette formation donnée par le SCC et intitulée *Dotation pour les gestionnaires*, s'inspire du cours *Dotation pour spécialistes en dotation* (P801) donné par l'École de la fonction publique du Canada. Les gestionnaires subdélégués doivent suivre cette formation avant de signer l'entente de subdélégation et de se voir accorder les pouvoirs afférents. Plus de détails à la section 4.2.1 – Instrument de subdélégation.

Les conseillers en RH qui travaillent à l'administration centrale et dans les régions ont suivi une formation obligatoire après l'entrée en vigueur en 2005 de la LEFP, en plus de passer l'Examen de connaissances de la CFP. D'autres renseignements et des lignes directrices sont également fournis sur le Portail de services de ressources humaines.

#### **4.1.4 Planification des ressources humaines**

Nous nous attendions à ce que la planification des ressources humaines soit un processus intégré et permette de déterminer les exigences futures en ressources humaines. Nous nous attendions aussi à ce que les stratégies de dotation répondent aux risques relevés en matière de dotation et soient conformes au plan des RH.

***Nous avons constaté qu'un plan intégré de RH est en place, mis à jour régulièrement et appliqué à l'ensemble du SCC. Grâce aux commentaires de toutes les régions, ce plan détermine les besoins en RH, répond aux risques relevés et comprend des stratégies de dotation pour atténuer ces risques.***

Nous avons constaté que le SCC possède un plan stratégique intégré de RH, que celui-ci est mis à jour régulièrement et approuvé par le commissaire, et qu'il permet de déterminer les besoins en matière de RH. De plus, chaque région possède son propre plan intégré des RH qui définit les exigences futures en matière de RH et propose des stratégies de dotation pour atténuer les risques actuels et futurs. Ces stratégies de dotation décrivent les mesures que l'organisation entend appliquer afin de mettre en œuvre les directives de la haute direction en ce qui a trait à la dotation, lesquelles sont énoncées dans le plan stratégique des RH.

Nous avons aussi constaté que les stratégies de dotation liées au plan stratégique intégré de RH du SCC ont été élaborées dans le but d'atténuer les risques relevés et que des indicateurs de rendement, semblables à ceux du *Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation* (RMORCD), ont été établis. Ces éléments permettent au SCC de montrer, par les résultats obtenus, la réalisation de ses objectifs de dotation.

#### **4.1.5 Surveillance**

En vertu de l'instrument de délégation de la CFP, l'administrateur général doit surveiller le rendement réel et les résultats du processus de nomination par rapport à la LEFP, aux politiques obligatoires de la CFP en matière de nomination et au plan des RH.



***Nous avons constaté que le commissaire du SCC a mis en place un système permettant de surveiller les nominations afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux exigences de la LEFP, aux autres politiques et autorisations en vigueur, ainsi qu'aux instruments de délégation signés avec la CFP.***

Nous avons constaté que le SCC est en mesure de montrer à la CFP que son système de dotation satisfait aux indicateurs obligatoires énoncés dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). L'Unité de la dotation ministérielle du SCC, par l'entremise du RMORCD, assure le respect de cette exigence annuelle selon laquelle il faut rendre compte à la CFP.

Le SCC a des processus en place afin d'assurer la surveillance des nominations et des processus de nomination, ainsi que l'application de mesures correctives, au besoin. Nous nous attendions aussi à ce que le SCC ait des processus en place afin de s'assurer que les dossiers de nomination soient suffisamment documentés pour appuyer les décisions de nomination. La section 4.3 explore cette question plus en détail.

Outre la réalisation annuelle du RMORCD, le SCC a établi un cadre d'autosurveillance afin d'assurer la surveillance de certaines activités de nomination à haut risque, dont les nominations pour un poste temporaire appelé à devenir permanent et les nominations intérimaires à long terme. Cet examen régulier des tendances de dotation constitue une pratique exemplaire qui permet de cerner de manière proactive les lacunes des activités de nomination et d'aider le Service à appliquer les mesures correctives qui s'imposent. L'Unité de la dotation ministérielle du SCC est responsable de cette surveillance, et les écarts entre le rendement réel et les résultats prévus sont documentés et examinés en compagnie de la haute direction. Plus de détails à la section 4.2.3 – Conformité et surveillance.

Par ailleurs, le SCC a établi une stratégie afin d'examiner au cas par cas des processus de nomination ayant fait l'objet d'une plainte. Cette stratégie prévoit aussi des mécanismes pour apporter les mesures correctives qui s'imposent, s'il y a lieu.

## **CONCLUSION**

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le SCC a établi une structure de gouvernance qui respecte les exigences législatives de la CFP.

De plus, le SCC a des processus en place afin d'assurer la surveillance des nominations et des processus de nomination, ainsi que l'application de mesures correctives, au besoin.

Par contre, compte tenu d'un manque de données, nous n'avons pas été en mesure d'étayer le rôle de consultation et de remise en question des conseillers en RH.

**Recommandation 1**

12

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait s'assurer que :

- les conseillers en RH sont tenus responsables de leurs responsabilités respectives dans le cadre des activités de dotation, et qu'il existe des moyens de prouver que ces responsabilités sont assumées.

## **4.2 Conformité des nominations et des processus de nomination par rapport à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination**

Nous avons évalué la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination du SCC sont conformes à *l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* signé avec la CFP. Nous avons entre autres examiné des ententes individuelles de subdélégation de la dotation, les processus en place pour assurer un apprentissage continu et la gestion du changement, ainsi que les exigences en matière de rapport.

### **4.2.1 Instrument de subdélégation**

Nous nous attendions à ce que les pouvoirs de nomination soient subdélégués seulement aux personnes qui ont été formées pour exercer ces pouvoirs.

***Nous avons constaté que les pouvoirs de nomination sont subdélégués seulement aux personnes qui ont été formées pour exercer ces pouvoirs.***

Les entrevues nous ont permis de constater que les gestionnaires subdélégués doivent d'abord signer une entente de subdélégation des pouvoirs de dotation; ils ne peuvent toutefois pas le faire avant d'avoir suivi la formation obligatoire. La section 4.1.3 contient plus de détails à ce sujet. Par ailleurs, une vérification des mesures de contrôle interne effectuée en 2009-2010 par la Direction de la vérification interne du SCC a révélé que les membres du personnel en charge des RH au SCC vérifient la légitimité de l'entente de subdélégation à chaque processus de dotation.

L'entente de subdélégation prévoit certaines responsabilités, notamment :

- respecter les valeurs fondamentales (mérite, impartialité politique) et les valeurs directrices (justice, accessibilité, transparence et représentativité);
- veiller à ce que toutes les décisions de nomination respectent les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), ainsi que tout autre texte réglementaire ou législatif pertinent (p. ex. décrets d'exemption, la *Loi sur l'équité en matière*

<sup>12</sup> Cette recommandation devraient être étudiées avec une certaine célérité.



d'emploi, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur la protection des renseignements personnels, etc.);

- respecter les politiques de nomination de la CFP et du SCC.

L'instrument prévoit aussi une disposition selon laquelle le commissaire est autorisé à prendre les mesures qui s'imposent dans l'éventualité où les pouvoirs subdélégués font l'objet d'un abus. Nous avons trouvé un certain nombre de cas où les valeurs du mérite et de l'impartialité politique n'étaient pas clairement prouvées dans les dossiers de dotation. Ces dossiers ont été transférés au personnel en charge des RH pour déterminer si des mesures correctives doivent être imposées par le commissaire.

#### **4.2.2 Gestion du changement**

Nous nous attendions à ce que les pouvoirs délégués soient gérés efficacement en conformité avec le cadre de nomination de la CFP, y compris en ce qui a trait à l'apprentissage continu et au changement. Nous nous attendions aussi à ce que le SCC prenne des mesures correctives et apporte des améliorations en temps opportun.

***Nous avons constaté qu'un instrument de subdélégation conforme à la politique de la CFP et à la LEFP est en place. Nous avons aussi constaté que les pouvoirs délégués sont gérés efficacement, que la formation obligatoire a lieu, que les modifications et les mises à jour sont communiquées par courriel, et que des renseignements sont fournis sur le Portail de services de ressources humaines.***

Tel qu'il est mentionné à la section 4.2.1 – Instrument de subdélégation, nous avons constaté que le SCC a établi par écrit un instrument officiel de subdélégation et que ses pouvoirs de subdélégation sont conformes à l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*. L'instrument de subdélégation définit clairement les rôles et responsabilités à l'égard de la dotation ainsi que la manière dont les pouvoirs délégués doivent être exercés. En plus de suivre une formation obligatoire, les gestionnaires subdélégués bénéficient d'un apprentissage continu et systématique sur la dotation par l'entremise de moyens divers, dont l'accès aux renseignements et aux outils de dotation sur le Portail de services de ressources humaines (site intranet). Des mises à jour régulières sont communiquées par voie électronique à toutes les personnes concernées.

Les modifications apportées à la suite de l'application de mesures correctives sont communiquées par courriel (communiqués généraux); les politiques subséquentement modifiées sont alors mises à jour sur le Portail de services de ressources humaines.

#### **4.2.3 Conformité/surveillance**

Compte tenu des exigences législatives, nous nous attendions à ce que l'administrateur général surveille les nominations, le rendement réel et les résultats des processus de nomination par rapport à la LEFP, aux politiques obligatoires de la CFP en matière de nomination et au plan des RH.



***Nous avons constaté que le SCC a établi un mécanisme pour assurer la surveillance des nominations.***

Le SCC a établi des stratégies pour examiner chaque processus de nomination en vue d'assurer leur conformité avec la LEFP, les politiques de la CFP en matière de nomination et les politiques ministérielles du SCC. De plus, le SCC a élaboré et récemment mis à jour une liste de vérification nationale qui reprend les exigences de la CFP et qui doit être remplie pour chaque processus de nomination.

Les mesures correctives requises dans le cadre d'un processus de dotation ont fait l'objet d'un suivi; on s'est ainsi assuré qu'elles ont été appliquées en temps opportun et que les leçons tirées ont été passées en revue en compagnie de la haute direction.

Par ailleurs, la présente vérification constitue l'un des moyens par lesquels le commissaire satisfait à l'exigence de l'instrument en ce qui a trait à la surveillance et à la vérification.

## **CONCLUSION**

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les nominations et les processus de nomination respectent l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*. Des politiques et procédures conformes aux exigences de la LEFP sont en place, les rôles et responsabilités sont bien définis, et les formations ont lieu; enfin, des mécanismes de planification et de surveillance sont en place afin d'assurer le respect de ces obligations.

### ***4.3 Conformité des nominations et processus de nomination avec la LEFP, le cadre de nomination de la CFP ainsi que les autres politiques et autorisations en vigueur***

Les nominations et les processus de nomination du SCC doivent respecter les valeurs fondamentales (mérite et impartialité politique) et les valeurs directrices (justice, accessibilité, transparence et représentativité) de la LEFP, de même que les autres exigences de la LEFP, le cadre de nomination de la CFP, et les autres politiques et autorisations en vigueur. De plus, les dossiers de nomination doivent être suffisamment documentés pour appuyer les décisions de nomination. Les dossiers de nomination sont des documents officiels étayant les décisions de nomination. Ils doivent pouvoir témoigner du processus qui a mené à la nomination et prouver que les valeurs de nomination ont été respectées tout au long de ce processus.

#### **4.3.1. Valeurs de la fonction publique**

Nous nous attendions à ce que les nominations respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.



**Nous avons constaté que le respect des valeurs de nomination n'a pas toujours été clairement prouvé dans les dossiers de dotation du SCC.**

Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique sont à la base des nominations externes et internes à la fonction publique. Cependant, les processus de nomination doivent aussi respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Ainsi, les dossiers de nomination doivent prouver que ces valeurs ont été respectées tout au long du processus.

Par ailleurs, les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP (*Choix du processus de nomination*) indiquent que, dans le cas des processus non annoncés, une justification écrite doit établir comment le processus a respecté les critères établis et les valeurs directrices. Le bulletin politique du SCC portant sur les critères pour les processus des nominations non annoncées (n°2007-23) réitère cette exigence.

Compte tenu de la documentation limitée conservée dans de nombreux dossiers ayant fait l'objet de la présente vérification, il nous a été impossible de confirmer si les valeurs de la fonction publique avaient été respectées. Cette constatation n'est toutefois pas véritablement alarmante, car l'équipe de vérification n'a pas trouvé non plus d'éléments de preuve laissant supposer que la valeur du mérite n'a pas été respectée, sauf dans le cas de deux dossiers de l'échantillon des processus non annoncés et d'un dossier de l'échantillon des processus annoncés (un dossier de l'échantillon des processus non annoncés nécessite par ailleurs un examen plus approfondi). Ces dossiers ont été portés à l'attention des responsables des RH.

**Justifications à l'appui des valeurs de la fonction publique trouvées dans les dossiers**

Nous avons examiné plusieurs aspects des activités de dotation afin de trouver dans les dossiers des éléments pouvant confirmer le respect des valeurs de la fonction publique.

Dans un premier temps, nous avons constaté que dans 73 % (29 sur 40) des dossiers de nomination de l'échantillon des processus non annoncés, la justification écrite ne suffisait pas à prouver que le processus de nomination avait respecté les valeurs directrices. Un des dossiers ne contenait par ailleurs aucune justification écrite. Dans la plupart des cas, la justification était axée sur les exigences opérationnelles du poste ou sur les qualifications nécessaires, sans faire état des valeurs.

Dans un deuxième temps, nous avons constaté que dans 69 % (24 sur 35) des dossiers de nomination de l'échantillon des processus annoncés, des documents étaient présents pour attester qu'une présélection avait été effectuée en lien avec les valeurs de la fonction publique. De plus, dans 66 % (23 sur 35) des dossiers de nomination de cet échantillon, une évaluation a été effectuée en lien avec les valeurs de la fonction publique.



Dans un troisième temps, nous avons constaté, dans 59 % (19 sur 32) des dossiers applicables de l'échantillon des processus annoncés, que le critère de la « bonne personne » était clairement fondé sur l'énoncé des critères de mérite (ECM). Cependant, dans 9 % (3 sur 32) de ces dossiers, nous avons constaté que le critère de la « bonne personne » ne tenait pas compte des valeurs de la fonction publique. Pour le reste (31 % des dossiers, soit 10 sur 32), nous n'avons pu tirer aucune conclusion en raison d'un manque de documents et de données à cet égard.

Enfin, nous avons constaté, dans 70 % (28 sur 40) des dossiers de l'échantillon des processus non annoncés et 84 % (31 sur 37) des dossiers de l'échantillon des processus annoncés, que les documents versés dans les dossiers de dotation permettaient de comprendre pourquoi certaines décisions ont été prises. Dans les autres cas, les dossiers pouvaient laisser supposer un possible traitement préférentiel.

Voici quelques exemples de situations pour lesquelles des documents étaient manquants :

- changement, au cours du processus, des critères liés au niveau d'études;
- courriel ou note au dossier indiquant que le gestionnaire a déjà choisi le candidat ou aimerait octroyer la permanence au titulaire du poste;
- ajustement des exigences en matière de langues officielles ou de sécurité pendant ou après le processus en faveur d'un candidat en particulier;
- un candidat ayant un statut de bénéficiaire de priorité n'a pas été pris en considération durant le processus.

Voici quelques autres exemples de processus dont la légitimité pourrait être remise en question :

- l'évolution « artificielle » d'un candidat (modification du statut d'employé occasionnel/contractuel à celui d'employé nommé pour une période déterminée/employé nommé pour une période indéterminée);
- l'expérience professionnelle d'un employé occasionnel correspondait exactement aux atouts ayant servi dans le cadre de la présélection des candidats;
- ajustement, après coup, de la note de passage dans l'un des outils d'évaluation.

### **Prise en considération de l'autorisation en matière de priorité**

Parmi les dispositions de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, on trouve des clauses exceptionnelles qui accordent à certaines catégories de personnes répondant à des conditions particulières le droit d'être nommées en priorité absolue, droit qui est valide pour des périodes limitées. Par conséquent, les gestionnaires subdélégués doivent accorder la priorité aux personnes bénéficiant de ce statut qui figurent sur la liste de la CFP. Un numéro d'autorisation en matière de priorité est requis avant d'enchaîner avec le processus de nomination.





Nous avons constaté, dans 85 % (23 sur 27) des dossiers de l'échantillon des processus non annoncés, que l'autorisation en matière de priorité a été obtenue avant la nomination ou au moment de celle-ci. De plus, nous avons constaté, dans 85 % (23 sur 27) des dossiers, que la demande d'autorisation en matière de priorité correspondait exactement aux critères de l'ECM formulé en vue d'appuyer la décision de nomination. Par ailleurs, dans 75 % (6 sur 8) des dossiers applicables, nous avons constaté des documents prouvant que le statut de bénéficiaire de priorité accordé par la CFP avait été pris en considération. Dans le cas de l'échantillon des processus annoncés, tous les dossiers examinés contenaient des documents prouvant que l'autorisation en matière de priorité avait été obtenue avant la nomination ou au moment de celle-ci.

### **Respect du mérite**

Selon la LEFP, une nomination est fondée sur le mérite lorsque la personne à nommer possède les qualifications essentielles et, s'il y a lieu, toute autre qualification constituant un atout, ou lorsqu'elle répond à toute exigence opérationnelle ou à tout besoin organisationnel indiqué dans l'ECM. Par conséquent, le mérite n'est pas respecté lorsque la personne nommée ne remplit pas une ou plusieurs qualifications essentielles ou d'autres critères de mérite identifiés. De plus, le mérite n'est pas démontré lorsque les outils et les méthodes d'évaluation présentés dans les dossiers sont inadéquats ou incomplets et qu'ils n'ont pas démontré que la personne nommée satisfait aux critères de mérite.

***Nous avons constaté que les documents servant à attester que le mérite a été respecté ou à démontrer le mérite n'étaient pas toujours présents dans les dossiers.***

Dans 75 % (30 sur 40) des dossiers de l'échantillon des processus non annoncés, nous avons constaté que tous les éléments de l'ECM avaient été pris en compte et que les dossiers contenaient suffisamment d'information sur l'évaluation. Dans le cas de l'échantillon des processus annoncés, nous avons constaté que les dossiers contenaient suffisamment d'information dans 49 % (18 sur 37) des cas.

En ce qui concerne la démonstration du mérite par les documents versés dans les dossiers, nous avons constaté que le mérite était clairement démontré dans 43 % (17 sur 40) des dossiers de l'échantillon des processus non annoncés et dans 30 % (11 sur 37) des dossiers de l'échantillon des processus annoncés. Parmi les 77 dossiers ayant fait l'objet de la vérification, 42 (soit 55 %) contenaient des preuves que la personne nommée possédait la qualification essentielle relative au niveau d'études qui figurait dans l'ECM. Dans le cas des dossiers qui ne contenaient pas de telles preuves, lorsqu'aucune copie du diplôme ou aucun énoncé d'attestation n'était versé au dossier, la vérification a révélé, soit par un examen de la documentation ayant servi à la présélection ou par un examen du curriculum vitae du candidat, que le critère du niveau d'études avait néanmoins été respecté. L'exigence de la CFP en ce qui a trait à la preuve du niveau d'études n'est pas clairement définie dans les politiques et lignes



directrices; la CFP travaille d'ailleurs à l'ébauche de lignes directrices sur cette question.

Nous avons constaté que le mérite n'a pas été rencontré dans 5 % (2 sur 40) des dossiers de l'échantillon des processus non annoncés et dans 3 % (1 sur 37) des dossiers de l'échantillon des processus annoncés. Dans le premier des cas parmi ceux où la valeur du mérite n'a pas été rencontrée, la personne nommée ne possédait pas le niveau d'études exigé pour le poste; dans le deuxième, la personne nommée ne possédait pas les compétences linguistiques requises au moment de la nomination. Enfin, dans le troisième cas, la personne nommée ne répondait à aucune des exigences essentielles liées à l'expérience. L'équipe de vérification a porté ces cas à l'attention des responsables des ressources humaines.

#### **4.3.2 Documentation**

Nous nous attendions à ce que les nominations et les décisions liées aux nominations soient entièrement documentées et à ce que des renseignements précis et complets soient fournis à l'appui des décisions en matière de dotation.

***Nous avons constaté que les dossiers de nomination ne contiennent pas toujours toute la documentation requise.***

Les dossiers de nomination sont des documents officiels étayant les décisions de nomination. Ils ont pour objectif de documenter le plus fidèlement possible le processus ayant mené à la nomination, et ils doivent contenir des documents prouvant que les valeurs de nomination ont été respectées tout au long de ce processus. La documentation contenue dans ces dossiers sert à alimenter les commentaires présentés aux candidats dans le cadre de discussions informelles, et elle est utile lorsqu'une enquête est nécessaire ou qu'une plainte a été déposée devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique. Enfin, dans le contexte du processus de surveillance continue, la documentation permet de mieux comprendre la manière dont les renseignements ont été utilisés dans le processus de nomination ainsi que la manière dont ils ont appuyé la décision finale. En somme, il est nécessaire que les dossiers contiennent des documents à la fois clairs et complets.

Bien que rien ne soit prévu à ce sujet dans la loi, la liste des documents requis dans les dossiers a été établie en fonction des exigences de vérification de la CFP. Le tableau ci-dessous illustre les améliorations qui pourraient être apportées à cet égard.

Il convient de noter que, même si la majorité des documents n'étaient pas toujours présents dans les dossiers, l'équipe de vérification n'a relevé que cinq cas de dotation que l'on pourrait qualifier d'inappropriés ou de douteux; ces cinq cas ont été portés à l'attention des responsables des RH.



Documents	Processus non annoncés	Processus annoncés
Preuve du niveau d'études <sup>13</sup>	43 % (17/40)	68 % (25/37)
Document attestant des conditions d'emploi	93 % (37/40)	89 % (33/37)
Document attestant des évaluations	75 % (30/40)	49 % (18/37)
Document étayant le rejet de candidats ayant le statut de bénéficiaire de priorité	75 % (6/8)	67 % (6/9)
Description de travail ou résumé des fonctions	30 % (12/40)	74 % (27/37)
Plan de ressources humaines	22 % (8/37)	S.O.
Plan d'équité en matière d'emploi	50 % (3/6)	S.O.
Déclaration signée par les parties en présence	90 % (36/40)	49 % (18/37)
Énoncé des critères de mérite	98 % (39/40)	100 % (37/37)
Curriculum vitae du candidat	70 % (28/40)	S.O. <sup>14</sup>

## CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a constaté que les processus de dotation respectent les politiques et les procédures de la CFP établies dans la loi.

Cependant, la vérification a révélé qu'un manque de documents dans les dossiers pourrait nuire à la capacité du SCC à démontrer le mérite d'un candidat, et ainsi laisser planer la perception selon laquelle les nominations n'ont pas été effectuées de manière juste et transparente.

## Recommandation 2

15

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait mettre en œuvre un mécanisme de responsabilisation afin de d'assurer que :

- tous les documents requis pour chaque processus de dotation sont recueillis et versés dans les dossiers;
- un système de surveillance est en place pour que l'on puisse vérifier si les documents sont complets et exacts, et pour que l'on puisse prendre les mesures correctives qui s'imposent, s'il y a lieu.

<sup>13</sup> Tel que mentionné précédemment dans le rapport, l'exigence de la CFP en ce qui a trait à la preuve du niveau d'études n'est pas clairement définie dans les politiques et lignes directrices; la CFP travaille à l'ébauche de lignes directrices sur cette question.

<sup>14</sup> L'outil de vérification utilisé pour les processus annoncés n'exigeait pas la vérification des curriculum vitae.

<sup>15</sup> Cette recommandation devraient être étudiées avec une certaine célérité.



#### **4.4 Obligations stratégiques en ce qui a trait aux ressources humaines**

Cette section présente de l'information sur la mesure dans laquelle le SCC est prêt à respecter ses obligations stratégiques en ce qui a trait aux ressources humaines compte tenu de l'accroissement imminent des besoins en personnel.

***Nous avons constaté que le SCC a mis en œuvre des mécanismes (ou le fera bientôt) afin de s'assurer d'être en mesure de respecter ses obligations stratégiques en ce qui a trait aux ressources humaines.***

L'équipe de vérification a mis au point des outils liés au Profil de risque de l'organisation (PRO), particulièrement le risque n° 10, « *Le SCC ne pourra pas continuer à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste un effectif représentatif et efficace* ».

Nous avons passé en revue plusieurs activités en lien avec le PRO ainsi que les stratégies d'atténuation connexes ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité du processus de dotation. Cela devrait contribuer à rationaliser le processus de dotation et à fournir les mécanismes permettant de le rendre moins complexe et plus rapide tout en assurant sa conformité. Les activités en question étaient les suivantes :

- planification;
- initiatives pangouvernementales;
- services axés sur la clientèle;
- indicateurs de ressources;
- processus opérationnels communs;
- énoncés des critères de mérite et descriptions de travail génériques;
- langues officielles et équité en matière d'emploi.

Afin de bien planifier les effets de la *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime* et de l'augmentation du nombre de délinquants qui en découlera, nous avons également rencontré, dans chaque région, les sous-commissaires régionaux (SCR), les sous-commissaires adjoints, Services corporatifs (SCASC), et les administrateurs régionaux, Ressources humaines (ARRH). De plus, des documents ont été recueillis dans toutes les régions et à l'AC, puis analysés.

Afin de bien analyser ces renseignements, l'équipe de vérification a axé son travail sur les sources de risque suivantes prévues dans le PRO :

1. Recrutement – nécessité d'avoir une capacité de planification intégrée des RH, difficulté à assurer la représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi dans certaines catégories professionnelles, nécessité d'avoir de



nouveaux outils d'évaluation et de sélection afin de répondre aux besoins opérationnels futurs de l'organisation;

2. Prestation des services en matière de RH – capacité de satisfaire aux besoins engendrés par les nouvelles modifications législatives et celles à venir.

Deux autres sources de risque liées à la dotation sont cernées par le PRO. D'une part, il y a les lacunes actuelles que l'on peut observer dans certains groupes professionnels (y compris les travailleurs sociaux et les psychologues). D'autre part, à l'instar du reste de la fonction publique, on observe au SCC que l'effectif est vieillissant et qu'une grande proportion des employés approchent de la retraite, ce qui aura pour effet de diminuer le niveau d'expérience de l'effectif. Ces deux facteurs s'ajoutent au nombre de postes que le SCC devra combler au cours des prochaines années s'il veut respecter ses obligations.

L'équipe de vérification ne s'est pas concentrée, dans le cadre de la présente vérification, sur les questions de l'apprentissage et du perfectionnement, car celles-ci seront examinées à l'occasion de la vérification des activités de formation, prévue dans le Plan de vérification axé sur les risques 2011-2014 de la Direction de la vérification interne. Par ailleurs, les questions liées au maintien en poste de l'effectif, notamment celles concernant les griefs, le harcèlement et la discrimination, ont également été exclues, puisqu'elles sont visées par la vérification portant sur les griefs qui est, elle aussi, prévue dans le nouveau Plan de vérification axé sur les risques, approuvé récemment.

#### **4.4.1 Planification**

Nous nous attendions à ce que le SCC possède un plan stratégique intégré en matière de RH ciblant des risques liés à la dotation et comprenant des stratégies pour atténuer ces risques. De plus, nous nous attendions à ce que les outils de planification visant à déterminer le nombre d'employés requis soient mis au point et régulièrement mis à jour.

***Nous avons constaté que le SCC possède un plan stratégique intégré en matière de RH et que celui-ci est mis à jour régulièrement.***

Nous avons constaté que les cinq régions possèdent un plan intégré en matière de RH qui est bien documenté, mais détaillé à différents degrés. Ces plans réunissent ceux de chaque établissement et de chaque unité opérationnelle. Les plans régionaux font référence aux lacunes actuelles et à celles que l'on pourrait observer dans le futur, y compris celles associées au projet de loi C-25, et prévoient des stratégies de dotation pour atténuer les risques. Cela comprend notamment le besoin de recruter du personnel opérationnel, de même que le besoin de recruter des spécialistes des RH afin d'appuyer la dotation des postes opérationnels vacants.

Bien que des plans soient en place, les régions ont indiqué avoir de la difficulté à recruter du personnel dans certains groupes et niveaux professionnels. L'équipe de vérification a constaté, après avoir passé les entrevues et examiné la documentation,



que le SCC éprouvait de la difficulté à recruter et à conserver des spécialistes des RH (PE), et qu'une lacune avait déjà été cernée à ce sujet dans le PRO en ce qui a trait aux travailleurs sociaux et aux psychologues. Certaines difficultés ont été relevées également pour ce qui est de la dotation de postes de certains groupes professionnels dans certaines régions parmi les plus éloignées du pays.

À l'échelle nationale, nous avons constaté que le SCC possède un plan stratégique intégré de RH, que celui-ci est mis à jour régulièrement et approuvé par le commissaire, et qu'il permet de déterminer les besoins en matière de RH. Nous avons aussi constaté que des stratégies de dotation ont été élaborées dans le but d'atténuer les risques relevés dans le plan de RH, et que des indicateurs de rendement ont été établis afin de permettre au SCC de montrer, par les résultats obtenus, la réalisation de ses objectifs de dotation.

***Nous avons constaté que des outils de surveillance ont été mis au point et qu'ils sont mis à jour régulièrement.***

Durant les entrevues avec la haute direction, l'équipe de vérification a appris que les régions fournissent régulièrement de l'information mise à jour à l'Équipe de renouvellement des infrastructures (ERI) sur l'état d'avancement des différentes initiatives de dotation en cours. Des tableaux prévisionnels conçus par l'ERI sont fournis aux régions aux fins de ces mises à jour. Une fois la mise à jour terminée, l'information est communiquée à l'ERI, examinée et approuvée par le comité directeur, puis transmise à la Direction de la planification stratégique, des rapports et des systèmes, à l'AC, à des fins d'analyse. Le groupe produit alors deux rapports :

1. Un rapport trimestriel sur les outils de planification des RH afin de fournir de l'information sur la situation du recrutement des agents correctionnels (CX) et des agents de libération conditionnelle (WP). Ces outils précisent quelles sont les exigences en matière de CX en vertu des normes de déploiement, de même les exigences en matière de WP en vertu des indicateurs de ressources actuels. Ils montrent aussi les chiffres actuels en ce qui concerne le nombre de postes d'attache, le nombre de postes occupés par intérim, et le nombre de départs (congrés pour une longue période, congés payés, etc.). Ce document couvre aussi les départs à la retraite, les cessations d'emploi et les promotions ayant eu lieu au cours des cinq dernières années. Tous ces éléments sont calculés par région, puis reportés à l'échelle nationale. Ce document illustre aussi les lacunes en matière de recrutement (déficit) que le SCC éprouvait avant d'entamer l'exercice 2011-2012.
2. Un rapport sur la planification des équivalents temps plein couvrant l'ensemble des groupes et niveaux professionnels requis pour répondre aux besoins du projet de loi C-25 (*Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*). La situation de chaque établissement est analysée séparément, puis on établit un résumé pour l'ensemble du pays.



Par ailleurs, un tableau de bord des RH a été créé et mis en œuvre pour aider les gestionnaires à cerner de façon proactive les lacunes dans leur effectif et à améliorer leur planification. Une vérification effectuée récemment par la Direction de la vérification interne du SCC et portant sur l'intégrité des données de RH a examiné le tableau de bord des RH et a révélé que cet outil était généralement fiable.

#### **4.4.2 Initiatives pangouvernementales en matière de ressources humaines**

Nous nous attendions à ce que le commissaire et les membres de la haute direction participent à des comités et à des initiatives pangouvernementales en lien avec la dotation.

***Nous avons constaté que le commissaire et les membres de la haute direction du SCC participent à des comités et à des initiatives pangouvernementales.***

Le commissaire et les membres de la haute direction du SCC participent aux comités, initiatives et groupes suivants :

- le sous-comité sur la structure des groupes professionnels (commissaire);
- le sous-comité de l'examen quinquennal de la LEFP (commissaire);
- le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (commissaire)
- le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (sous-commissaire principal);
- la téléconférence des sous-ministres adjoints du comité consultatif de la CFP;
- le Conseil des ressources humaines (commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines);
- les réunions des responsables des RH du portefeuille de la Sécurité publique (commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines);
- le Groupe de concertation SGRH GC (commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines / directeur, Direction de la planification stratégique, des rapports et des systèmes de RH);
- la mise en œuvre du processus opérationnel commun des ressources humaines du gouvernement du Canada (commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines / directeur, Direction de la planification stratégique, des rapports et des systèmes de RH).

Ces activités permettent aux membres de la haute direction de connaître les pratiques exemplaires et de tirer profit des diverses options dont ils disposent pour relever les défis auxquels ils font face en matière de RH.

#### **4.4.3 Normes pour les services axés sur la clientèle**

Nous nous attendions à ce que les responsables des RH aient élaboré des normes de service en ce qui a trait aux ressources humaines, de manière à ce que les gestionnaires connaissent les échéanciers liés aux processus de dotation.



***Nous avons constaté que des normes de service en matière de RH ont été élaborées et sont régulièrement mises à jour.***

Des normes de service ont été élaborées dans le but d'établir un modèle de mesure du rendement, d'appuyer les objectifs en matière de RH, ainsi que :

- de favoriser les partenariats entre les gestionnaires clients et les responsables des RH;
- d'améliorer la communication entre les responsables des RH et les gestionnaires clients;
- d'aider à définir les échéanciers et les attentes;
- d'assurer un service et un soutien équitable et uniforme dans toutes les régions.

Les normes de service établies dans la documentation recueillie par l'équipe de vérification définissent le nombre de jours ouvrables normalement ciblé pour mener à terme les activités de dotation visées. La documentation révèle que dans certains cas, le temps requis pour le processus dépend de la complexité du travail, de la participation d'organisations externes, ou d'autres facteurs externes sur lesquels les responsables des RH du SCC n'ont aucune emprise.

#### **4.4.4 Indicateurs de ressources et affectation des ressources**

Nous nous attendions à ce que le travail d'élaboration ait commencé en ce qui concerne les indicateurs de ressources visant à déterminer le nombre de spécialistes des RH requis pour satisfaire aux exigences de dotation et à calculer les fonds qui doivent être alloués.

***Nous avons constaté que les indicateurs de ressources en lien avec la dotation étaient en cours d'élaboration.***

L'équipe de vérification a appris, au cours des entrevues avec les membres de la haute direction, que des indicateurs de ressources pour différents éléments des RH (y compris la rémunération et la dotation) étaient en cours d'élaboration. De plus, des documents préliminaires ont été transmis à la Direction de la vérification interne afin de montrer que le travail avait bel et bien commencé. Les détails entourant l'état des affectations n'étaient pas encore connus au moment de rédiger le présent rapport.

#### **4.4.5 Processus opérationnels communs**

Nous nous attendions à ce que le travail d'élaboration ait commencé en ce qui concerne les processus opérationnels communs relatifs à la dotation.

***Nous avons constaté que des processus opérationnels communs relatifs à la dotation, nommément des modèles de processus, ont été élaborés.***





L'équipe de vérification a reçu des modèles de processus opérationnel pour certaines activités de dotation, dont les suivantes :

- conversion d'un poste temporaire d'une durée de 3 ans;
- poste intérimaire d'une durée de 4 mois et plus;
- nomination de travailleurs à temps partiel;
- nomination effectuée à partir d'un bassin de candidats entièrement évalués (processus externe);
- nomination effectuée à partir d'un bassin de candidats entièrement évalués (processus interne);
- transition des étudiants;
- reclassement;
- nominations externes et internes annoncées;
- nominations externes et internes non annoncées.

Les modèles opérationnels devraient contribuer à rationaliser ou à accélérer les processus tout en assurant leur conformité.

#### **4.4.6 Descriptions de travail génériques et énoncés des critères de mérite génériques**

Nous nous attendions à ce que les descriptions de travail et énoncés des critères de mérite (ECM) génériques soient élaborés et mis en œuvre, le cas échéant.

***Nous avons constaté que des ECM génériques ont été élaborés par les RH pour certains groupes professionnels.***

Les ECM génériques, tout comme les outils d'évaluation génériques, visent à rationaliser le processus de dotation. Les membres de la haute direction ont informé l'équipe de vérification que l'élaboration des descriptions de travail génériques avait commencé, mais que selon leur expérience, il allait s'agir d'un travail de longue haleine.

L'équipe de vérification a appris que le SCC a utilisé des ECM génériques, de même que les outils d'évaluation fournis par l'AC, dans le cadre des processus visant les CX1 et les WP. Ces processus ont été entamés par les responsables de la dotation à l'AC. Étant donné leur importance capitale, les outils permettant de procéder à l'enquête de sécurité s'inspireront de ceux utilisés par la GRC et l'Agence des services frontaliers du Canada, et ils seront mis en œuvre pour renforcer la capacité du SCC à recruter des personnes aptes à travailler directement avec les délinquants dans les établissements.

Bien que le SCC ait élaboré des ECM génériques pour les principales catégories professionnelles, l'équipe de vérification a appris, durant les entrevues, que les employés du SCC entretenaient certaines réserves à propos de ces ECM génériques, indiquant qu'un critère essentiel bien précis pourrait être particulier à une région ou à un établissement, et que cela pourrait limiter leur processus de dotation. Malgré les difficultés rencontrées par les employés dans les régions, le SCC continuera à



encourager l'utilisation des ECM génériques dans le but de maximiser l'uniformité des pratiques de dotation d'un océan à l'autre.

#### **4.4.7 Obligations en matière de langues officielles et d'équité en matière d'emploi**

Nous nous attendions à ce qu'un plan d'équité en matière d'emploi soit en vigueur et à ce qu'il soit mis à jour régulièrement. De plus, nous nous attendions à ce que le SCC fasse un suivi régulier de ses obligations en matière de langues officielles.

***Nous avons constaté que le SCC a adopté un plan d'équité en matière d'emploi et que celui-ci est mis à jour régulièrement.***

L'équipe de vérification a constaté qu'un plan stratégique d'équité en matière d'emploi (EE) était en vigueur. L'Unité de la dotation ministérielle, à l'AC, assure le suivi de cette question pour chaque région et pour différents groupes et niveaux professionnels afin de veiller à ce que l'effectif du SCC soit représentatif de la population canadienne. Le SCC compte par ailleurs divers comités et groupes qui s'assurent du respect des notions de l'équité et de la diversité. Le SCC utilise également des processus de dotation particuliers qui s'appliquent aux groupes désignés aux fins de l'EE. Enfin, le SCC a récemment lancé la deuxième étape de son Programme de perfectionnement en leadership s'adressant exclusivement aux groupes désignés (à l'exception des femmes).

***Nous avons constaté que le SCC assure le suivi de ses obligations en matière de langues officielles.***

Le SCC est conscient de ses obligations en matière de langues officielles. Une surveillance est assurée à cet égard à l'AC par l'Unité de la dotation ministérielle. Il convient de noter que la capacité de procéder à la dotation de postes bilingues a été cernée comme un risque relatif à la dotation au SCC. L'équipe de vérification a noté, durant les entrevues réalisées dans les régions des Prairies et du Pacifique, qu'il est très difficile de trouver des candidats bilingues pour certains groupes et niveaux professionnels.

## **CONCLUSION**

Le SCC travaille à respecter ses obligations stratégiques en matière de RH par la dotation. Les membres de la haute direction du SCC qui travaillent à l'AC et dans les régions ont indiqué être au courant des enjeux provoqués par l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime* et des autres modifications législatives. Les plans et les stratégies font l'objet de mises à jour régulières (trimestrielles en ce qui concerne les CX et WP) et sont mis en œuvre de façon à ce que le SCC soit en mesure de respecter ses obligations en matière de dotation.



Toutefois, malgré ses activités de planification et de surveillance, le SCC éprouve de la difficulté à respecter ses obligations actuelles en matière de dotation compte tenu de l'éparpillement des établissements et des disparités régionales. Certains groupes de travail continuent à avoir de la difficulté à atteindre et à maintenir un effectif complet. Le fait est que, même si le SCC s'attaque aux problèmes de façon active, assure une planification adéquate, cerne les risques, surveille les résultats et met en œuvre des stratégies pour atténuer les risques, des lacunes semblent persister parmi certains groupes professionnels.

Des efforts ont été déployés à l'échelle régionale, par l'entremise des plans de RH, afin de prévoir les changements et de s'y adapter, mais rien ne prouve encore que cette planification rapportera les résultats voulus.

**Recommandation 3**

16

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait :

- continuer de travailler avec les sous-commissaires régionaux afin de pousser l'analyse des exigences de dotation propres à chaque région par rapport au plan national afin de prévoir les disparités et les besoins à l'échelle régionale.

<sup>16</sup> Cette recommandations devraient être étudiées avec une certaine célérité.



## **5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a constaté que le SCC se conforme aux exigences de la CFP en ce qui a trait aux pouvoirs de délégation.

Une mesure de contrôle devrait être appliquée pour s'assurer que les conseillers en RH travaillent avec les gestionnaires subdélégués, et des documents attestant de cette collaboration devraient être inclus dans les dossiers.

Il faudrait envisager de corriger les problèmes liés à la documentation dans les dossiers, et une surveillance accrue devrait être assurée pour vérifier la conformité.

Pour ce qui est de l'état de préparation du SCC quant à ses obligations stratégiques en matière de RH, le SCC se doit de gérer ses processus de recrutement et de maintien en poste.



## DÉFINITIONS

La Commission de la fonction publique (CFP) fournit les définitions suivantes dans la section de son site Web portant sur la vérification et les services de données :

<http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2010/ar-rv/10-overview-apercu/index-fra.htm>

**Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)** (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes pour un système de nomination bien géré, qui permet la surveillance continue des pouvoirs délégués et la production de rapports pour la Commission de la fonction publique. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

**Critères de mérite** (Merit criteria) – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

**Emploi pour une période indéterminée (emploi permanent)** (Indeterminate – permanent – employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

**Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN)** (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la Commission de la fonction publique (CFP) permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

**Gestionnaire subdélégué** (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes qui lui ont été délégués par la Commission de la fonction publique.

**Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)** (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAl) – Document officiel par lequel la Commission de la fonction publique délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. L'IDRN détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.



**Mérite (Merit)** – Il s’agit de l’une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique*. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l’administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification supplémentaire constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin de l’organisation, pour le présent ou l’avenir, précisés par l’administrateur général, peuvent également être pris en considération.

**Mesures correctives (Corrective action)** – Mesures prises pour corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d’une personne faisant l’objet d’une nomination ou d’une proposition de nomination, ou pour rectifier une situation dans laquelle un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.

**Nomination (Appointment)** – Mesure prise afin d’attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique*, sont basées sur le mérite et l’impartialité politique.

**Nomination intérimaire (Acting appointment)** – Nomination temporaire d’un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

**Nomination non impérative (Non-imperative appointment)** – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l’administrateur général a estimé qu’il n’exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s’engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales, ou parce qu’elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

**Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process)** – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d’une occasion d’emploi à laquelle elles peuvent postuler.

**Processus de nomination externe (External appointment process)** – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l’extérieur.

**Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process)** – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

**Qualifications constituant un atout (Asset qualifications)** – Qualifications, à l’exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles



pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail pour le présent ou l'avenir.

**Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD)**  
(Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que chaque organisation assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* transmet à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelle de l'organisation; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.



## OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

OBJECTIFS	CRITÈRES
<p>1. Offrir une assurance raisonnable qu'un cadre de gestion est en place au sein du SCC pour guider ses activités de dotation.</p>	<p><b>1.1 Politiques et procédures</b> – Le SCC a établi, documenté, communiqué et maintenu des politiques liées aux nominations qui sont conformes à la LEFP et au cadre de nomination de la CFP.</p>
	<p><b>1.2 Rôles et responsabilités</b> – Les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte en ce qui concerne les pouvoirs liés aux nominations sont documentés, communiqués et maintenus. Les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH sont informés de leurs rôles et responsabilités.</p>
	<p><b>1.3 Formation et sensibilisation</b> – Les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en lien avec les nominations.</p>
	<p><b>1.4 Planification</b> – La planification des ressources humaines est un processus intégré et permet de déterminer les exigences futures en ressources humaines. Les stratégies de dotation répondent aux risques relevés en matière de dotation et sont conformes au plan des RH.</p>
	<p><b>1.5 Surveillance</b> – L'administrateur général surveille le rendement réel et les résultats du processus de nomination par rapport à la LEFP, aux politiques obligatoires de la CFP en matière de nomination et au plan des RH.</p>
<p>2. Évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes aux instruments de délégation signés avec la CFP.</p>	<p><b>2.1 Instrument de subdélégation</b> – L'entité a établi et maintient un instrument officiel de subdélégation qui cadre bien avec l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN).</p>





OBJECTIFS	CRITÈRES
	<p><b>2.2 Gestion du changement</b> – Les pouvoirs délégués sont gérés efficacement en conformité avec le cadre de nomination de la CFP, y compris en ce qui a trait à l'apprentissage continu et au changement. Le SCC prend des mesures correctrices et apporte des améliorations en temps opportun.</p> <p><b>2.3 Conformité/surveillance</b> – L'administrateur général surveille le rendement réel et les résultats du processus de nomination par rapport à la LEFP, aux politiques obligatoires de la CFP en matière de nomination et au plan des RH.</p>
3. Évaluer la mesure dans laquelle les nominations et processus de nomination sont conformes à la LEFP, au cadre de nomination de la CFP ainsi qu'à d'autres politiques et autorisations en vigueur.	<p><b>3.1 Valeurs de la fonction publique</b> – Les nominations respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité et la transparence.</p> <p><b>3.2 Documentation</b> – Les nominations et les décisions liées aux nominations sont entièrement documentées, et des renseignements précis et complets sont fournis à l'appui des décisions en matière de dotation.</p>
4. Évaluer la mesure dans laquelle le SCC arrivera à respecter ses obligations stratégiques en matière de dotation en ce qui a trait aux ressources humaines.	<p><b>4.1 Renforcement des capacités</b> – Des mécanismes sont en place pour s'assurer que le Service a la capacité de répondre aux besoins en dotation prévus compte tenu des changements à venir en matière d'exigences, particulièrement avec la <i>Loi sur l'adéquation de la peine et du crime</i> et l'évolution du profil démographique au sein du SCC.</p>



## **ANNEXE C**

### **Liste des documents examinés**

#### **Documents de la CFP :**

- Politique sur les nominations de la Commission de la fonction publique du Canada
- Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)
- Cadre de référence de la vérification (fourni par la CFP le 2010-07-09)
- Matrice des critères de la vérification (fournie par la CFP le 2010-07-09)
- Modèle du programme de vérification de la conformité (fourni par la CFP le 2010-07-09)
- Sommaire des critères de vérification par évaluation (fourni par la CFP le 2010-07-09)
- Série d'orientation – Annonces dans le processus de nomination
- Série d'orientation – Intégration de l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination
- Série d'orientation – Les langues officielles dans le processus de nomination
- Guide de mise en œuvre des lignes directrices en matière de choix du processus de nomination
- Guide de mise en œuvre des lignes directrices en matière de zone de sélection
- Guide de mise en œuvre des lignes directrices en matière de langues officielles dans le processus de nomination
- Guide sur l'administration des priorités
- Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP – Énoncé de politique
- Processus de nomination de la CFP : Activités proposées aux différents points de décision
- L'évaluation du mérite

#### **Bulletins du SCC :**

- Bulletin sur l'embauche d'Autochtones
- Bulletin sur les emplois pour une période déterminée – **Annexe A**
- Bulletin sur la zone de sélection
  - Protocole d'entente
  - Équivalence pour les postes des groupes EX et EX moins 1
- Bulletin sur les nominations intérimaires
- Bulletin sur les notifications des nominations à l'interne
- Bulletin sur l'affichage des postes vacants dans le cadre d'un processus de nomination
- Bulletin sur les critères pour les processus des nominations non annoncées
- Bulletin sur les mesures correctives et la révocation
- Bulletin sur les discussions informelles



- Cibler des membres des groupes visés par l'équité en emploi pour les activités de dotation
- Affectations et détachements

## Rapports du SCC

- Plan de vérification interne axé sur les risques – 2010-2012 – Version approuvée et finale de juin 2010
- Profil du risque du SCC – Mars 2007
- Profil du risque du SCC – Août 2010
- Instrument de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines – Septembre 2009
- Correspondance relative à la subdélégation des pouvoirs en matière de RH – Février 2010
- CRGD du SCC (ÉBAUCHE) – Avril 2007
- Rapport du SCC sur les priorités relatives à la transformation – Mars 2010
- RPP du SCC 2010-2011
- RMORCD-Version finale – 2008-2009
- RMORCD-Version finale – 2009-2010
- Plan stratégique pour la GRH – De 2009-2010 à 2011-2012
- Résumé de l'évaluation du rendement en dotation – De janvier à mars 2007
- Dotation à l'intention des gestionnaires – Région des Prairies
- Vérification des opérations de dotation – AC et région de l'Ontario (SCC, 2006)
- Vérification des activités de dotation (SCC, 2006)
- Rapport de surveillance de la dotation pour les années 2006-2007-2008, AC, mars 2009
- Rapport de surveillance de la dotation pour les années 2006-2007-2008, région de l'Atlantique, mars 2009
- Rapport de surveillance de la dotation pour les années 2006-2007-2008, région des Prairies, mars 2009
- Rapport de surveillance de la dotation pour les années 2006-2007-2008, région du Pacifique, mars 2009.

**ANNEXE D****LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES**

<b>RÉGION</b>	<b>POSTE</b>
Administration centrale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur, Dotation ministérielle</li><li>• Gestionnaire, Dotation ministérielle</li><li>• Administrateur régional, RH</li><li>• Chef des opérations, RH</li><li>• Directeur général par intérim</li><li>• Directeur par intérim, Programmes de réinsertion sociale</li><li>• Analyste principal, Dotation</li></ul>
Prairies	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateur régional, RH</li><li>• Chef par intérim de la dotation, RH</li><li>• GEI, Établissement de Rockwood</li><li>• Analyste principal, Dotation, établissements de Stony Mountain et de Rockwood</li><li>• Analyste principal, Dotation</li><li>• Chef par intérim de la dotation</li><li>• SCASC</li><li>• SCASC par intérim</li><li>• Sous-directeur, Établissement de Stony Mountain</li><li>• Directeur, Établissement de Stony Mountain</li><li>• Sous-directeur, Établissement de Rockwood</li><li>• Directeur, Établissement de Rockwood</li><li>• Sous-directeur, Interventions</li><li>• DASG</li><li>• Sous-directeur, Établissement d'Edmonton</li><li>• Directeur, EEF</li></ul>
Pacifique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateur régional, RH</li><li>• Chef de la dotation des RH, AR</li><li>• Directeur, Établissement du Pacifique</li><li>• Directeur, EVF</li><li>• Conseiller en dotation</li><li>• Conseiller en dotation</li><li>• Sous-commissaire régional</li><li>• SCASC par intérim</li></ul>



RÉGION	POSTE
Ontario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateur régional, RH</li><li>• Sous-commissaire régional</li><li>• SCASC</li></ul>
Québec	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrice générale p.i. en RH</li><li>• S-CR</li><li>• SCASC</li></ul>
Atlantique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrice générale par intérim, Ressources humaines</li><li>• Gestionnaire régionale pour la dotation et le recrutement</li><li>• Conseiller principal en RH, AR</li><li>• DASG</li><li>• Planification, programme pharmaceutique et amélioration de la qualité</li><li>• Conseiller, RH</li><li>• Conseiller, RH- Recrutement et dotation</li><li>• Sous-commissaire régional – RDC</li><li>• SCASC</li><li>• SCASC par intérim</li></ul>



## ANNEXE E

### VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS DE DOTATION PLAN D'ACTION DE LA GESTION (PAG)

<b>Recommandation :</b>	<b>Recommandation n° 1</b>  Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> <li>les conseillers en RH sont tenus responsables de leurs responsabilités respectives dans le cadre des activités de dotation, et qu'il existe des moyens de prouver que ces responsabilités sont assumées.</li> </ul>
<b>Réponse ou position de la direction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Réalizations attendues	Approche	Responsable	Délai de mise en œuvre
Quelles mesures ont été ou seront prises à l'égard de cette recommandation?	Réalizations attendues/ indicateurs qui montrent que les mesures ont été prises	De quelle façon cette approche tient-elle compte de la recommandation?	Qui est responsable de la mise en œuvre de ces mesures)?	Quand aura lieu la mise en œuvre complète de la recommandation?
<b>1.1</b> La feuille de contrôle du document pour la dotation sera mise à jour de manière à inclure une section où il faudra confirmer que le conseiller en RH a formulé des conseils aux gestionnaires dans le cadre du processus de dotation et qu'il les a documentés.  Envoyer une communication et mettre à jour la formation du personnel en dotation en ce qui a trait à l'exigence de documenter les conseils et les problèmes. On inclura la surveillance de ce secteur dans les activités continues de surveillance des employés.			Dotation ministérielle (DPCRD)	Juillet 2011          Septembre 2011   <ul style="list-style-type: none"> <li>Octobre 2011 – Dotation des EX</li> <li>Hiver 2011-2012 Région des Prairies</li> </ul>



Mesure(s)	Réalisations attendues	Approche	Responsable	Délai de mise en œuvre
<p>Doit s'assurer que le fichier de dotation a été révisé à la fin de l'activité de dotation et que le conseil fourni par le conseiller en RH est pertinent et bien documenté. Lorsqu'on relève des écarts dans ce secteur, il faut faire un suivi avec le conseiller en RH responsable.</p> <p>Doit s'assurer que les remises en questions concernant les activités de dotation sont proactives et documentées dans le dossier dotation.</p>			<p>Responsables régionaux de la dotation</p> <p>Conseillers régionaux en dotation</p>	<p>Octobre 2011</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Octobre 2011 Mise en œuvre par les responsables</li></ul>



<b>Recommandation :</b>	<b>Recommandation n° 2</b>  Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait mettre en œuvre un mécanisme de responsabilisation afin de d'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les documents requis pour chaque processus de dotation sont recueillis et versés dans les dossiers;</li> <li>un système de surveillance est en place pour que l'on puisse vérifier si les documents sont complets et exacts, et pour que l'on puisse prendre les mesures correctives qui s'imposent, s'il y a lieu.</li> </ul>
<b>Réponse ou position de la direction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Réalizations attendues	Approche	Responsable	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises à l'égard de cette recommandation?</i>	<i>Réalizations attendues/ indicateurs qui montrent que les mesures ont été prises</i>	<i>De quelle façon cette approche tient-elle compte de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de la mise en œuvre de ces mesures?</i>	<i>Quand aura lieu la mise en œuvre complète de la recommandation?</i>
<b>2.1</b> La Dotation ministérielle fera un suivi sur 5 dossiers relevés par l'équipe vérification afin de s'assurer que des mesures correctives ont été prises.  Doit s'assurer que le fichier contient toute la documentation conformément à la feuille de contrôle du document en matière de dotation.			Dotation ministérielle (DPCRD)  Conseillers régionaux en dotation	31 août 2011  • Octobre 2011 Mise en œuvre par les chefs
<b>2.2</b> Ajuster le cadre de surveillance de la dotation ministérielle afin de s'assurer que la documentation détaillée a été vérifiée dans le cadre des activités de surveillance de la dotation menées par le SCC.  Effectuer une surveillance en guise de suivi pour vérifier la pertinence et l'exactitude de la documentation.			Dotation ministérielle (DPCRD)	31 août 2011  31 mars 2012





<b>Mesure(s)</b>	<b>Réalisations attendues</b>	<b>Approche</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
Vérifier tous les dossiers de dotation à la fin des activités de dotation et s'assurer que toute la documentation est présente dans le dossier, conformément à la feuille de contrôle du document en matière de dotation. Lorsqu'il manque de la documentation, effectuer un suivi avec le conseiller en RH responsable.			Responsables régionaux de la dotation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communication et formation d'ici le 30 septembre 2011</li></ul>



<b>Recommandation :</b>	<b>Recommandation n° 3</b>
	<p>Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>continuer de travailler avec les sous-commissaires régionaux afin de pousser l'analyse des exigences de dotation propres à chaque région par rapport au plan national afin de prévoir les disparités et les besoins à l'échelle régionale.</li></ul>
<b>Réponse ou position de la direction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Réalisations attendues	Approche	Responsable	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises à l'égard de cette recommandation?</i>	<i>Réalisations attendues/ indicateurs qui montrent que les mesures ont été prises</i>	<i>De quelle façon cette approche tient-elle compte de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de la mise en œuvre de ces mesures)?</i>	<i>Quand aura lieu la mise en œuvre complète de la recommandation?</i>
De concert avec les gestionnaires régionaux, déterminer les besoins en matière de recrutement et de dotation auxquels on ne peut répondre par l'entremise de la procédure nationale habituelle en matière de dotation et de recrutement. Déterminer aussi les mesures à prendre pour s'assurer que les besoins uniques en matière de recrutement et de dotation sont comblés.			Recrutement et initiatives nationales (DPCRD)	<ul style="list-style-type: none"><li>Juillet 2011 – ALC et ALCC</li><li>Avril 2011 – Introduction du nouveau processus pour les CX</li><li>Juin 2011 – PW</li><li>Sept. 2011 – NU</li></ul>