



Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation



Table des matières

1.0 Objectif, portée et méthodologie	3
2.0 Contexte	4
3.0 Rôles et responsabilités	6
4.0 Résultats de l'examen.....	6
4.1 Gouvernance	6
4.2 Cadre de nomination	10
4.3 Soutien aux ministères et organismes	23
4.4 Surveillance.....	28
5.0 Conclusion.....	42
6.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action	43
Annexe 1 – Modèle logique de la Nouvelle orientation en dotation	46
Annexe 2 – Matrice de l'examen	50
Annexe 3 – Rôles, responsabilités et gouvernance.....	52

1.0 Objectif, portée et méthodologie

1. Le présent rapport fait état des résultats de l'examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation (NOD). L'objectif était d'évaluer l'efficacité des mesures adoptées par la Commission de la fonction publique (CFP) depuis le 1er avril 2016 pour la mise en œuvre de la NOD. Les 4 domaines d'intérêt étaient les suivants : la gouvernance, la Politique de nomination, le soutien apporté aux ministères et organismes pour faciliter la mise en œuvre, et la surveillance.

2. La Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation a réalisé le présent examen interne avec le soutien du Secteur de la surveillance et des enquêtes et du Secteur des politiques et des communications. L'examen, mené conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du trésor du Canada, couvre la période du 1er avril 2016 au 31 décembre 2020.

3. Les travaux portaient sur les mesures adoptées par la CFP à l'appui de la mise en œuvre de la NOD dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. La méthodologie utilisée est décrite ci-après et comprend plusieurs sources de données fondées sur le modèle logique (annexe 1) et la matrice d'examen (annexe 2).

4. **Examen des documents** : Nous avons examiné des documents ministériels tels que l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, la politique de nomination de 2016, le Cadre ministériel des résultats et les rapports annuels de la CFP. Nous nous sommes également intéressés à l'examen de la NOD mené en 2018 par le Secteur des politiques et des communications, aux rapports trimestriels de progrès de la mise en œuvre de la NOD, aux rapports de mise à jour sur la mise en œuvre et aux plans d'action connexes. Nous avons par ailleurs étudié les rapports d'enquête et de sensibilisation de la Division du soutien en dotation, les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2018 ainsi que les questionnaires de satisfaction et de sensibilisation de la Division du soutien en dotation. Enfin, nous avons examiné des rapports semblables à ceux qui avaient été produits à la suite d'activités d'échange et d'autres documents internes.

5. **Examen des données administratives et des données de rendement** : En partenariat avec la Direction des services de données et de l'analyse relevant du Secteur de la surveillance et des enquêtes, nous avons obtenu des données administratives et des données sur le rendement provenant de différentes sources.

6. **Entrevues** : Nous avons interviewé 32 intervenants internes pour connaître leurs points de vue. Les personnes interviewées comprenaient des acteurs clés de tous les

3 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation



secteurs de la CFP, tant de l'administration centrale que des bureaux régionaux. Le guide d'entrevue contenait des questions ouvertes présentées selon un format semi-structuré. Certaines personnes interviewées ont fourni des documents supplémentaires aux fins du présent examen.

7. **Revue de littérature** : Nous avons également examiné des publications et des articles qui donnaient un aperçu et des perspectives sur la NOD et le régime de dotation de la fonction publique fédérale.

2.0 Contexte

8. Un cadre de dotation, qui favorise l'embauche de personnes qualifiées à la fonction publique fédérale tout en reflétant la diversité du Canada, constitue le pilier de l'instauration d'un effectif qui répond, de manière impartiale, aux priorités du gouvernement du Canada en matière de politiques et de services.

9. La dotation à la fonction publique fédérale a fait l'objet de nombreuses études, ainsi que de nombreux examens et réformes. Plusieurs rapports font état d'une insatisfaction de longue date dans la fonction publique fédérale à l'égard du régime de dotation, malgré les réformes et les changements entrepris au fil du temps¹. En outre, de nombreux rapports soulignent que les efforts de changement liés au cadre de dotation ont souvent été lents et complexes².

10. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* de 2003 a engendré une transformation de la gestion des ressources humaines et du système de dotation de la fonction publique fédérale³. Après plus de 10 ans de fonctionnement sous le régime de la Loi, les représentants de la CFP ont effectué un diagnostic du système de dotation de la fonction publique. Les résultats ont permis de cerner 4 domaines dans lesquels la CFP pourrait changer d'approche⁴:

¹ Cartwright, Susan M.W. (2011). [Rapport sur l'examen de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, 2003](#). Page consultée le 7 avril 2020. Gouvernement du Canada. (2010). [Sous-comité sur le renouvellement du personnel du Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique \(CCGFP\)](#). Page consultée le 30 décembre 2020.

² Zimmerman, Darlene (2019). *Rules, Practices and Narratives: Institutional Change and Canadian Federal Staffing 1908 to 2018* (thèse de doctorat). Université d'Ottawa, p. 1.

³ Cartwright, Susan M.W. (2011). Rapport sur l'examen de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, 2003. Page consultée le 7 avril 2020.

⁴ Commission de la fonction publique. (2018). *Nouvelle orientation en dotation : examen de sa mise en œuvre*. Document interne, p. 2.

- les politiques, la surveillance et les services de la CFP devaient être mieux intégrés de sorte de l'orientation et la réponse de la CFP soient plus uniformes et prévisibles;
- les politiques et la délégation devaient être simplifiées, renforçant ainsi la responsabilisation des administrateurs généraux;
- la surveillance devait être plus active et prompte, afin d'alléger le fardeau lié à la production de rapports et d'axer les efforts sur l'amélioration continue;
- il fallait rationaliser l'orientation afin de simplifier les processus et pratiques de dotation tout en mettant davantage l'accent sur la qualité de l'embauche.

Un changement ambitieux au système de dotation

Le rapport 2017 du greffier du Conseil privé sur la fonction publique soulignait le changement souhaité du régime de dotation et comprenait, parmi la liste des 8 mesures de renouvellement de la fonction publique, l'amélioration des processus de dotation. Dans ce rapport, le greffier qualifiait la Nouvelle orientation en dotation du « plus ambitieux changement du système de dotation depuis la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ».

11. En réponse, un groupe de travail a procédé à un examen horizontal de la politique de nomination et du cadre de surveillance. Cet examen a mené au lancement officiel de la NOD, le 1er avril 2016.

12. La NOD comprend la politique de nomination de 2016 et le cadre de surveillance renouvelé. Dans l'esprit de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les changements visaient à rationaliser les exigences du système de dotation, simplifier la dotation et garantir une surveillance cohérente et prévisible⁵. Ces changements représentaient un changement de cap, passant d'un système axé sur les règlements à celui d'un système axé sur les valeurs et les résultats.

13. L'un des objectifs consistait à offrir une plus grande latitude aux ministères et organismes afin qu'ils puissent adapter leurs modèles de ressourcement en fonction de leurs besoins et de leur propre environnement. La NOD visait également à permettre

⁵ Commission de la fonction publique. (2018). Nouvelle orientation en dotation : examen de sa mise en œuvre. Document interne, p. 2.

aux gestionnaires d'embauche de faire appel à leur jugement pour déterminer la stratégie de ressourcement qui correspondrait le mieux à leurs besoins⁶.

14. La transformation a permis de réduire le fardeau administratif de la dotation en regroupant 12 politiques en une seule politique de nomination⁷, et en remplaçant le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation / le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation par une évaluation cyclique, au minimum, tous les 5 ans. Pour favoriser ces changements, la CFP fournit conseils et orientation sur les aspects nécessitant des éclaircissements, ainsi que des outils et de la formation pour en faciliter la mise en œuvre, à l'échelle de la fonction publique fédérale.

3.0 Rôles et responsabilités

15. Les Secteurs des Politiques et des communications, et de la Surveillance et des enquêtes sont les 2 principaux secteurs qui dirigent la mise en œuvre. Tous les secteurs et directions de la CFP y participent également, soit dans un rôle de soutien, soit par la prestation de programmes et services. L'annexe 3 donne un aperçu des rôles de chacun des secteurs, ainsi que du cadre de gouvernance en place pour soutenir la mise en œuvre.

4.0 Résultats de l'examen

16. La présente section fait état des observations et des recommandations formulées dans le cadre de l'examen. Les 4 domaines d'intérêt étaient les suivants : la gouvernance, le Cadre de nomination, l'appui à la mise en œuvre, et la surveillance.

4.1 Gouvernance

17. La présente section porte essentiellement sur la gouvernance, la collaboration et les renseignements intégrés appuyant la mise en œuvre.

Efficacité de la gouvernance

18. L'examen a révélé que malgré les structures et les processus de gouvernance qui sont en place pour appuyer la mise en œuvre de la NOD, il existe toutefois certains

⁶ Commission de la fonction publique (2017). Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada 2016-2017. Page consultée le 29 février 2020

⁷ Commission de la fonction publique (2017). Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada 2016-2017. Page consultée le 29 février 2020.

domaines susceptibles d'amélioration. Les pratiques en place se prêtent à la discussion quant à la mise en œuvre et à la détermination de produits d'orientation ou d'autres interventions, qui pourraient être envisagées pour réaliser des progrès dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

19. Les réunions de la Commission permettent une gouvernance efficace et une rétroaction en temps utile sur les questions d'importance. Les réunions de la Commission tenues dans le contexte de la pandémie – de mars 2020 à ce jour – ont été soulignées par les personnes interviewées comme étant d'une importance capitale pour l'efficacité de la mise en œuvre de la Politique de nomination de 2016 de la CFP, afin de bien gérer les mesures d'embauche primordiale en réponse à la pandémie du gouvernement fédéral.

20. Le Groupe des sous-ministres sur l'innovation en matière de recrutement a été perçu positivement, du fait qu'il offrait au président une tribune lui permettant d'obtenir les commentaires des administrateurs généraux, et de leur fournir davantage de renseignements pour faire progresser les pratiques innovantes et l'expérimentation, suivant l'esprit de la Politique de nomination de 2016.

21. Bien que les pratiques de gouvernance soutiennent la mise en œuvre, certains domaines d'amélioration ont été décelés, lesquels concordent d'ailleurs avec les conclusions de la revue de la gouvernance de la CFP, approuvée en mai 2020⁸. Les domaines d'amélioration liés à la gouvernance de la NOD sont présentés plus loin.

22. **Comité consultatif des directeurs généraux.** Plusieurs personnes interviewées avaient une compréhension différente du rôle du comité relativement à la mise en œuvre de la Politique de nomination de 2016 et, plus généralement, de sa contribution à la gouvernance globale.

23. Les personnes interviewées ont déclaré que le comité assumait un rôle décisionnel lié à la NOD, suivant le processus opérationnel d'évaluation cyclique élaboré en 2018⁹. Ce rôle, tel qu'il a été documenté, consiste à examiner et à approuver des analyses, et à proposer des réflexions au besoin. Le comité peut également recommander l'adoption de mesures permettant de soutenir davantage les organisations dans l'amélioration de

⁸ Commission de la fonction publique (2020). Examen de la gouvernance de la Commission de la fonction publique. Ébauche en vue d'une présentation au Comité de vérification interne en 2020. Document interne.

⁹ Commission de la fonction publique (2018). Cyclical Assessment-Business Process. Document interne.

leurs systèmes de dotation, et de protéger l'intégrité du système de dotation si nécessaire. Selon ce cadre, le comité se compose de 3 directeurs généraux : Direction de la vérification, Direction du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques, et Direction des politiques et orientations stratégiques. Ce pouvoir décisionnel réside hors de la structure de gouvernance officielle, et le rôle du comité est en train d'être révisé à la suite des mesures adoptées par le Secrétariat aux affaires générales pour renforcer la gouvernance globale.

24. **Comité d'intégration.** Un certain nombre de personnes interviewées ont affirmé que les délibérations du comité ne soutenaient plus adéquatement le Comité exécutif de gestion, et les réunions de la Commission sur la mise en œuvre de la Politique de nomination de 2016. Il y aurait place à l'amélioration quant à l'examen approfondi des questions, et à la prestation de conseils et de recommandations stratégiques visant à appuyer la prise de décisions.

25. De plus, un certain nombre de personnes interviewées ont signalé que la composition du comité devrait être revue pour veiller à ce qu'il comprenne les représentants appropriés, soit des membres issus du niveau professionnel adéquat provenant de l'ensemble de l'organisation. Selon les propos recueillis, l'un des arguments appuyant les réunions du Comité consultatif des directeurs généraux, était d'obtenir la rétroaction de représentants extérieurs au Comité d'intégration. De plus, les personnes interviewées ont indiqué qu'il serait bien d'inclure, à l'ordre du jour, un point de discussion à huis clos, qui permettrait aux membres de discuter de toute information sensible.

26. **Comité exécutif de gestion.** D'autres personnes interviewées ont souligné que des rapports trimestriels sur la mise en œuvre de la NOD sont présentés au Comité exécutif de gestion et aux réunions de la Commission; en outre, selon ces personnes interviewées, ces rapports semblent être reçus favorablement par les membres, mais soulèvent peu de discussions et font peu l'objet de préoccupations ou de modifications. En outre, des personnes interviewées se sont interrogées sur la pertinence des rapports et des présentations pour appuyer la prise de décisions des cadres supérieurs; elles ont également suggéré que le temps était venu, pour le Comité exécutif de gestion, de s'interroger sur la pertinence de ces rapports pour appuyer sa prise de décisions.

Coordination

27. Un risque organisationnel visant le plan d'activités intégré de 2020-2021 a été relevé, à savoir que le manque d'harmonisation et de coordination pourrait influencer la capacité de l'organisation à progresser au regard des priorités clés. Cela fait maintenant

plusieurs années qu'on relève le manque d'harmonisation et de coordination comme domaines d'amélioration, et des progrès ont été réalisés au fil du temps pour atténuer ce risque.

28. Il convient de souligner que, si la division du Soutien en dotation est le premier point de contact des ministères et organismes fédéraux pour les demandes de renseignements, de conseils en matière de politiques et d'orientation; d'autres secteurs de la CFP interagissent également avec la fonction publique fédérale et les partenaires externes. Il s'agit, entre autres, du Centre de psychologie du personnel, de la Direction des politiques et des orientations stratégiques, de la Direction générale du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques, de la Direction de la vérification et de la Direction du recrutement national. Cela dit, la coordination et la collaboration sont essentielles à la réussite globale de la mise en œuvre de NOD, ainsi que de la réalisation de la plupart des priorités organisationnelles.

29. Plusieurs personnes interviewées ont évoqué l'idée que certains efforts de mise en œuvre de la NOD n'avaient sans doute pas été aussi bien coordonnés qu'ils auraient pu l'être dans l'ensemble de l'organisation. De nombreux intervenants internes ont confié à l'équipe d'examen que des problèmes de coordination avaient potentiellement fait en sorte que des messages incohérents soient transmis aux intervenants internes et externes. Plusieurs autres ont ajouté que, dans certains cas, les communications internes avaient été incohérentes et entièrement incomprises de la part des destinataires. De même, des partenaires externes auraient parfois reçu des réponses et des interprétations différentes de la même demande, selon le représentant auquel ils s'adressaient.

30. Les personnes interviewées ont attribué ces incohérences à plusieurs facteurs. Tout d'abord, les différents secteurs travaillent parfois en vase clos, et il n'est pas toujours facile de comprendre comment et quand les différents groupes internes collaborent et coordonnent leurs efforts. De même, un décalage peut survenir lorsque des personnes essaient de réagir trop rapidement, sans prendre le temps de consulter d'autres secteurs pour recueillir leur point de vue, leurs commentaires et leurs suggestions. Étant donné que les intervenants externes ont de nombreux points d'entrée à la CFP lorsqu'ils présentent une demande, beaucoup de répondants ont indiqué qu'un mécanisme devrait être établi pour garantir des communications cohérentes avec ces intervenants, qui seraient appuyées par des consultations dans l'ensemble de l'organisation.

Renseignements intégrés

31. L'intégration des renseignements découlant de la collaboration interne constitue un autre domaine d'amélioration soulevé lors des entrevues. La CFP recueille beaucoup de données et d'informations émanant de sources multiples sur la mise en œuvre de la NOD. Bien que de nombreux progrès aient été réalisés depuis la publication du [Rapport d'évaluation sur les renseignements intégrés en 2018](#), plusieurs personnes interviewées ont mentionné qu'il était possible de contribuer à une prise de décisions éclairées, en capitalisant sur l'information déjà collectée en matière de dotation dans l'ensemble du pays, par la division du soutien en dotation, la division des politiques, les bureaux régionaux et les fournisseurs de services.

32. Soulignons que depuis 2018, en réponse à notre rapport d'évaluation sur les renseignements intégrés, le Secteur des politiques et des communications recueille et analyse des données sur des sujets d'intérêt précis, et diffuse ces renseignements aux directeurs généraux figurant sur sa liste de distribution. Ces rapports internes ont été perçus positivement par leurs destinataires.

33. En outre, en mai 2020, une fonction d'intégration a été créée pour les directeurs afin d'appuyer l'élaboration de produits d'orientation en matière de dotation, à l'intention des gestionnaires d'embauche et de la communauté des ressources humaines. On vise ainsi à coordonner les efforts internes à l'appui du changement de culture en matière de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les travaux d'orientation intégrée ont également donné lieu à l'élaboration d'une stratégie d'orientation comprenant un plan d'action pour la présentation des mises à jour semestrielles sur les activités et les réalisations liées à la gouvernance. Le premier rapport de mi-exercice a été présenté au Comité d'intégration le 10 décembre 2020. Il s'agit là d'une bonne pratique visant à rassembler les différents éléments de la CFP afin de favoriser une meilleure coordination et une meilleure utilisation des renseignements recueillis dans l'ensemble de l'organisation.

4.2 Cadre de nomination

34. La présente section porte sur la mise en œuvre du cadre stratégique établi dans le contexte de la NOD.

Qu'est-ce que la CFP a accompli?

35. En vertu de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#), la Politique de nomination de 2016 s'applique à toutes les nominations internes et externes de la fonction publique fédérale. Elle a été élaborée en rationalisant 12 politiques en une seule, et en imposant

10 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation



moins d'exigences aux organisations. Cette étape a marqué la transition d'un système de dotation fondé sur des règlements vers un système axé sur les valeurs et les résultats.

36. Parmi les principaux changements, mentionnons notamment :

- un pouvoir discrétionnaire accru pour les gestionnaires d'embauche tout au long du processus de dotation; la clarification des attentes sur les droits de priorité;
- la suppression des restrictions aux méthodes d'évaluation pour les nominations de cadres de direction;
- l'approbation par les administrateurs généraux des exceptions aux zones nationales de sélection pour les processus annoncés à l'externe;
- une orientation rationalisée clarifiant les principales exigences législatives, réglementaires et politiques.

37. Les résultats souhaités de la [Politique de nomination de 2016](#) étaient les suivants :

- un effectif non partisan et représentatif de toutes les régions du pays, tirant parti de la diversité, de la dualité linguistique, ainsi que antécédents et des compétences variés des Canadiens;
- des processus de nomination conçus pour ne pas discriminer et ne pas créer d'obstacles systémiques;
- des processus de nomination menés de manière juste, transparente et de bonne foi;
- des nominations de personnes très compétentes répondant aux besoins de l'organisation;
- la correction, en temps opportun, des erreurs et des omissions.

38. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination établit les pouvoirs délégués aux administrateurs généraux, les conditions de la délégation et la responsabilité. Cet instrument est centré sur les modalités essentielles de la délégation, ainsi que sur les obligations de suivi et de production de rapports.

39. Les administrateurs généraux sont chargés d'orienter le cadre décisionnel en matière de dotation au sein de leur organisation. Pour garantir la conformité à la Politique de nomination de 2016, ils sont tenus d'élaborer des cadres organisationnels de dotation; ceux-ci doivent comprendre une orientation et une politique sur la zone de sélection des processus de nomination internes, à l'aide d'une politique, d'une planification ou d'autres moyens, quant au recours à des processus de nomination annoncés et non annoncés. Les cadres organisationnels de dotation doivent également comporter des

exigences pour les personnes investies d'un pouvoir subdélégué leur permettant de formuler des décisions de sélection par écrit, et garantir que l'employeur ou les agents négociateurs ont été consultés, sur demande, quant aux politiques organisationnelles en matière de dotation.

40. Les changements apportés en 2016 ont fait ressortir et renforcé les responsabilités communes en dotation, grâce au modèle délégué entre la CFP et les administrateurs généraux.

Ce que nous avons entendu

41. Avant la mise en œuvre de la Politique de nomination de 2016, le processus de dotation fédéral était fondé sur des règlements qui le rendaient lent et complexe, ce qui empêchait souvent les ministères et organismes de pourvoir les postes en temps opportun. Par conséquent, les gestionnaires d'embauche se sont souvent fiés à l'expertise de la CFP pour obtenir des conseils sur les meilleures pratiques de dotation. Les personnes interviewées ont affirmé que la Politique de nomination de 2016 permettait aux gestionnaires de recruter plus rapidement, sous réserve d'une bonne compréhension du processus de dotation et du Cadre de nomination.

42. La rationalisation du Cadre de nomination, l'accent mis sur les valeurs et les résultats, et la diminution de l'importance accordée aux règlements, ont entraîné un changement de culture important introduit par la CFP. Avant la NOD, la CFP focalisait sur l'application des règlements, selon lesquels toutes les organisations étaient soumises à une vérification de la dotation organisationnelle. À cet égard, la NOD a constitué une initiative de changement interne majeure pour la transformation de la dotation dans la fonction publique fédérale. L'incidence de ces 2 changements simultanés (la NOD et le passage des règlements aux valeurs) ne doit pas être sous-estimée.

43. Les paragraphes qui suivent représentent les observations les plus significatives tirées de notre examen des documents, et des informations recueillies dans le cadre d'une trentaine d'entrevues.

Mesurer le changement de politique

44. La NOD a marqué, dans le secteur public, une transformation majeure assortie d'objectifs d'une grande portée en matière de dotation. L'équipe d'examen a appris qu'une équipe avait été formée pour élaborer des indicateurs de rendement clés lors de mise en œuvre de la NOD. Au fur et à mesure de l'avancement de ses travaux, l'équipe d'examen a pu observer qu'un ensemble d'indicateurs de rendement préliminaires avait été établis, sans toutefois être achevés. De fait, aucun ensemble officiel approuvé

d'indicateurs de rendement clés stratégiques et tactiques n'a été défini pour permettre un suivi efficace en temps réel de la mise en œuvre, et des progrès accomplis au regard des résultats souhaités de la Politique de nomination de 2016. Les personnes interviewées ont fait remarquer que le fait d'avoir, dès le départ, des indicateurs clés de mesure de rendement permettant d'évaluer les progrès accomplis, était une considération essentielle lors de l'élaboration de la NOD. Ces indicateurs clés de mesure de rendement devaient être traités avec importance, vu la portée profonde du changement introduit par la NOD, soit la transformation de la culture de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

45. En outre, plusieurs personnes interviewées ont fait remarquer que la plupart des indicateurs de rendement clés n'avaient pas été élaborés, en temps opportun, pour permettre d'obtenir des informations sur le degré de compréhension des gestionnaires d'embauche concernant la Politique de nomination de 2016. Bien que le Sondage biennal sur la dotation et l'impartialité politique offre à la CFP l'occasion d'obtenir ce type de données; il y a, dans la collecte de ces données, un décalage qui ne permet pas de recueillir des renseignements opportuns et pertinents pour déterminer les ajustements nécessaires, favoriser une meilleure compréhension de la politique, et appuyer le changement de culture en matière de dotation. Cela a également une incidence sur la disponibilité des données qui sont collectées pour rendre compte sur les indicateurs du Cadre ministériel des résultats.

46. Les personnes interviewées ont reconnu l'importance des efforts déployés pour faciliter la mise en œuvre de la NOD au cours des 5 dernières années. Plusieurs répondants ont ajouté que ces efforts n'avaient probablement pas toujours été bien coordonnés, et que l'absence d'indicateurs de rendement clés n'avait sans doute pas permis d'intervenir en temps réel pour améliorer la mise en œuvre, particulièrement pour les organisations qui ne figuraient pas parmi les premières à mettre en œuvre la nouvelle façon de faire. Au fil du temps, ce problème a été partiellement résolu grâce aux mesures pertinentes qui ont été définies dans le Cadre ministériel des résultats et les profils d'information sur le rendement. Ces indicateurs font régulièrement l'objet d'un suivi au moyen de mises à jour trimestrielles relevant du Cadre ministériel des résultats et de la gouvernance. Manifestement, il y aurait place à une meilleure harmonisation entre les rapports trimestriels du Cadre ministériel des résultats et les mises à jour trimestrielles encadrant la mise en œuvre de la NOD.

47. Les politiques de gestion des programmes du gouvernement fédéral stipulent que des pratiques de mesure du rendement efficaces soutiennent la surveillance continue des programmes; ce qui peut mener à des interventions permettant de régler les

13 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation

problèmes émergents. Une gestion efficace du rendement favorise également la transparence et permet de mieux comprendre comment les ressources allouées contribuent à l'obtention des résultats. En outre, sans mesure du rendement, il demeure impossible d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre, et de savoir si les ressources utilisées contribuent ou non aux changements menant à la réalisation des résultats souhaités.

48. Recommandation 1 – Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications examine les mesures de rendement liées à la NOD dans le Cadre ministériel des résultats et des profils d'information sur le rendement, afin de s'assurer que les bonnes données et les bons renseignements sont saisis et communiqués en vue d'appuyer le processus de prise de décisions en temps opportun, relativement aux progrès accomplis dans la réalisation des résultats attendus du Cadre de nomination. Cette recommandation devrait être appliquée en prévision du prochain examen approfondi du Cadre ministériel des résultats et des profils d'information sur le rendement.

Durée du processus de dotation

49. La durée du processus de dotation représente une priorité pour les présidents du Conseil du Trésor et de la CFP, qui doivent travailler de concert pour parvenir à la réduire de 50 %¹⁰. Cette question a été soulevée par les personnes interviewées et analysée dans d'autres rapports du gouvernement. D'ailleurs, plusieurs répondants ont indiqué que la NOD avait pour double objectif de rationaliser et de simplifier la dotation; ainsi, certains pouvaient s'attendre à ce qu'il en résulte une dotation plus efficace et, par conséquent, une réduction de la durée du processus de dotation. L'examen des documents révèle qu'en moyenne, la durée du processus de recrutement des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* n'a pas diminué depuis sa mise en œuvre. Dans les faits, la durée du processus a plutôt augmenté depuis l'exercice de 2013-2014 (voir le tableau 1). En outre, la durée moyenne du processus de dotation la plus courte depuis 2012-2013 a été enregistrée au cours de l'exercice financier précédant le lancement de la NOD.

Tableau 1 – Ventilation annuelle de la durée moyenne du processus de dotation, en jours

¹⁰ Premier ministre du Canada (2019). [Lettre de mandat du président du Conseil du Trésor](#). Page consultée le 14 janvier 2021.

Exercice financier	Durée moyenne (en jours) du processus de recrutement
2012–13	204
2013–14	158
2014–15	161
2015–16	154
2016–17	188
2017–18	194
2018–19	186
2019–20	203

50. Il convient de mentionner que des travaux sont en cours à la CFP afin de mieux comprendre les diverses raisons de la durée du processus de dotation, et de déterminer les améliorations qui pourraient être apportées pour en réduire la durée dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Simplification, souplesse et changement de culture

51. Comme nous l'avons soulevé précédemment, le système de dotation fédéral a connu, avec l'introduction de la NOD, des changements fondamentaux. Les recherches permettent de conclure, qu'avant la NOD, il existait un fort désir de changement, bien qu'il fût associé à une compréhension limitée de la manière d'opérer un tel changement¹¹. Dans cette perspective, il est important que la CFP dispose d'éléments de soutien pour guider les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires d'embauche dans la mise en œuvre réussie de la Politique de nomination de 2016.

¹¹ Zimmerman, Darlene (2019). *Rules, Practices and Narratives: Institutional Change and Canadian Federal Staffing 1908 to 2018* (thèse de doctorat). Université d'Ottawa.

52. Il est important d'en tenir compte, car de nombreuses personnes interviewées ont estimé que, même si la NOD était axée sur la modification des pratiques de dotation, le but ultime visait à changer la culture de dotation de la fonction publique fédérale, en passant d'un système fondé sur les règlements à un système fondé sur les valeurs et les résultats. Nous avons appris qu'il y aurait lieu d'améliorer la communication avec les gestionnaires d'embauche et les professionnels des ressources humaines en vue de les aider à comprendre leurs rôles et responsabilités, pour ainsi promouvoir et réaliser le changement de culture en matière de dotation.

53. Notre examen de documents internes a plutôt mis en évidence le fait que les gestionnaires d'embauche ont souvent l'impression que les conseillers en dotation les « retardent dans l'accomplissement de leurs tâches », tandis que les conseillers en dotation ont l'impression que « les gestionnaires ne prennent pas de risques ». De plus, dans [le rapport 2019 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires](#), le président de la CFP a souligné qu'« on a affaire à une culture redoutant le risque, axée sur les besoins à court terme, en mettant trop d'importance sur la dotation à l'interne au lieu de recruter les meilleurs talents, où qu'ils se trouvent au pays ». C'est cette culture de dotation que la NOD a cherché à changer avec l'introduction de la Politique de nomination de 2016.

54. Les personnes interviewées ont souligné que, sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre de la NOD, la CFP pourrait étudier des pistes de solutions pour une meilleure mise en œuvre d'initiatives permettant d'introduire un changement de culture dans le futur. Par exemple, on pourrait envisager d'utiliser une approche progressive de mise en œuvre, plutôt que de procéder à des changements de politiques à grande échelle dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les approches progressives de mise en œuvre permettent un apprentissage continu au fur et à mesure que des difficultés se présentent, pour ensuite être atténuées avant toute phase de mise en œuvre subséquente. [La théorie du changement](#) pourrait également contribuer à faciliter les changements de comportement nécessaires en matière de dotation, car elle permet de comprendre comment des activités précises sont censées produire les résultats souhaités. Elle procure par ailleurs une description et une illustration complètes de la manière et des raisons pour lesquelles un changement souhaité est censé se produire dans un contexte particulier.

55. Les informations examinées par l'équipe d'examen ont en outre révélé que certains ministères et organismes font preuve d'innovation en matière de dotation, et expérimentent avec le soutien de la CFP. L'examen a permis de cerner un certain nombre d'initiatives novatrices en cours, qui contribuent à changer la culture de la

dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Il s'agit, entre autres, des programmes de recommandation, du programme des agents libres et des offres conditionnelles faites sur place dans le cadre de salons de l'emploi, ou d'annonces d'emploi novatrices. Ces exemples montrent également les efforts de la CFP pour moderniser ses programmes de recrutement, grâce à la transformation de la plateforme de recrutement Emplois GC. De plus, la CFP s'est associée à Emploi et Développement social Canada pour étudier de quelle façon l'intelligence artificielle pourrait être exploitée pour réduire la durée de présélection des processus de dotation.

L'importance d'une vision bien communiquée

« [...] il sera nécessaire de s'employer à élaborer une vision claire de l'état final de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de communiquer fréquemment un message cohérent aux employés. Pour donner l'exemple, les leaders devront mettre en œuvre la vision. Une fois que les gestionnaires et les membres du personnel des ressources humaines seront en mesure de jouer leur nouveau rôle, l'évaluation de leur rendement devra permettre de renforcer cette vision. [...] Des changements dans le fonctionnement ne peuvent se substituer à des modifications réelles de culture et de comportement, et ne doivent pas être confondus avec celles-ci. »

Source : Examen de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, 2011

56. Plusieurs personnes interviewées ont proposé que, pour continuer à faciliter le changement de culture requis en matière de dotation, on pourrait élaborer et communiquer une vision pour la seconde phase de mise en œuvre de la NOD. Cela permettrait d'expliquer aux professionnels des ressources humaines et aux gestionnaires d'embauche comment la Politique de nomination de 2016 pourrait être utilisée pour la mise en œuvre efficace des priorités de dotation du gouvernement fédéral, à savoir l'embauche de 5 000 nouvelles personnes handicapées, l'accroissement de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, le recrutement d'anciens combattants et de membres admissibles des Forces armées canadiennes, de même que l'embauche de diplômés pour contribuer au renouvellement de la fonction publique.

57. La NOD a mené à des changements et à des innovations importantes en matière de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. De plus, le climat actuel en matière de dotation englobe un regain d'intérêt pour la diversité et l'inclusion, la diminution de la durée du processus de dotation et le nouveau modèle opérationnel attribuable à la pandémie. Tous ces objectifs représentent un moment opportun pour la CFP de repenser et de communiquer la façon dont la Politique de dotation de 2016

pourrait être employée pour permettre aux ministères et organismes d'atteindre leurs objectifs de dotation, ainsi que les objectifs plus généraux de la fonction publique fédérale en matière de dotation.

Conséquence involontaire potentielle – augmentation importante des nominations non annoncées

58. Il convient de souligner que les nominations non annoncées ne sont pas une nouvelle pratique de dotation, et qu'elles reposent sur une disposition statutaire de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce qui est nouveau, selon les personnes interviewées, c'est que la NOD invite les gestionnaires d'embauche à faire preuve de souplesse en matière de dotation, grâce à un processus de nomination simplifié leur permettant de tirer parti des outils disponibles, comme les nominations non annoncées. Il est bon de noter également que la CFP n'est ni pour ni contre le recours aux nominations annoncées ou non annoncées. Cette tâche a été déléguée aux administrateurs généraux qui doivent l'aborder dans leur cadre organisationnel de dotation.

59. Parallèlement, le recours croissant aux nominations non annoncées dans la fonction publique fédérale a fait l'objet d'un thème récurrent lors des entrevues. Cette situation est attribuable à l'absence d'un indicateur de rendement clé qui permettrait de surveiller le recours à ce type de processus de dotation, et grâce auquel des décisions éclairées pourraient être prises en temps opportun.

60. Certaines personnes interviewées ont avancé que l'augmentation des nominations non annoncées reflétait l'idée que les organisations acceptaient le changement et profitaient de la souplesse dont elles jouissent; tandis que d'autres ont fait remarquer que, si les gestionnaires d'embauche n'ont pas une bonne compréhension du processus de dotation, ce n'est que par les nominations non annoncées qu'ils parviennent à profiter de cette souplesse. À leur avis, les gestionnaires d'embauche ne comprennent sans doute pas les conséquences liées au recours exclusif à ce type de nomination. Certaines conséquences involontaires pourraient, par exemple, être une apparence de non-transparence, la diminution de la confiance à l'égard du système de dotation et l'insatisfaction des employés relativement à leur milieu de travail.

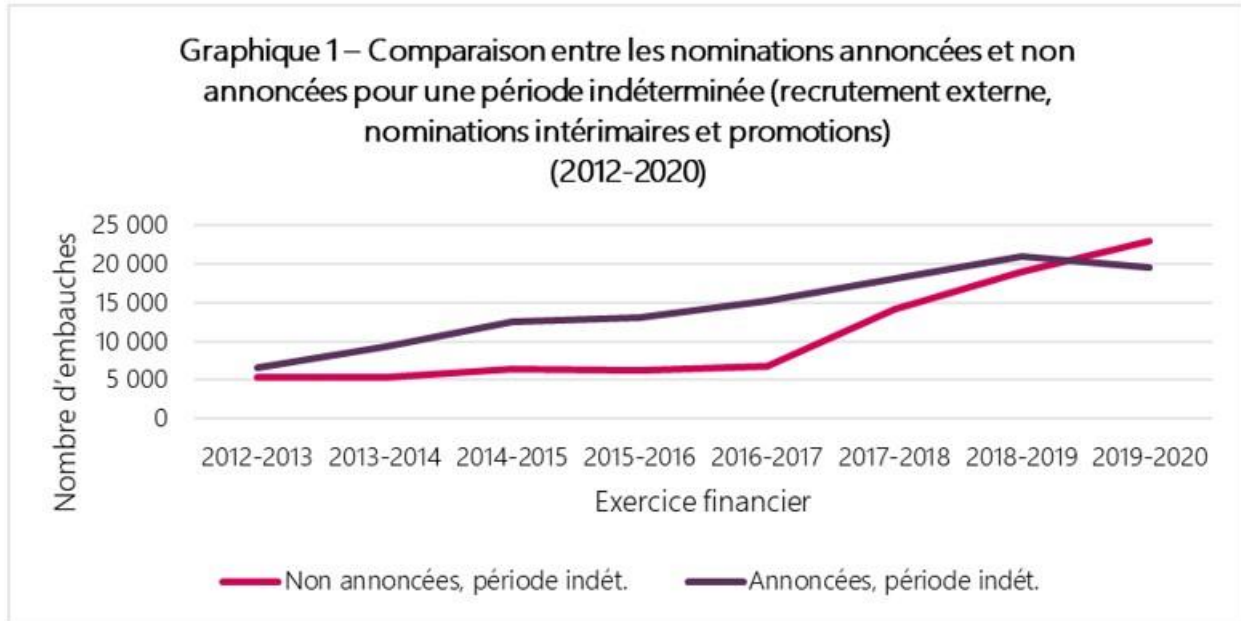
61. Une personne interviewée a illustré ce que cette pratique pourrait potentiellement supposer, en faisant le commentaire suivant : « Nous savons que quelque chose ne tourne pas rond dans le système lorsque 100 % des embauches se font dans le cadre de nominations non annoncées; or, il n'existe aucun indicateur permettant de déterminer à

quel moment nous devrions nous inquiéter du nombre croissant de nominations non annoncées, et à quel moment il faudrait envisager l'adoption d'une quelconque mesure. Essentiellement, à quel moment, ou dans quelle proportion, devrions-nous nous préoccuper du nombre de nominations non annoncées survenant dans l'ensemble du système? » [traduction]

62. L'analyse des données sur les nominations de durée indéterminée montre que le nombre de nominations non annoncées est demeuré plutôt stable au cours des 4 exercices financiers (de 2012-2013 à 2015-2016) précédant la mise en œuvre de la NOD (graphique 1). Nous avons observé que les nominations non annoncées avaient augmenté de manière significative au cours des 4 exercices financiers (de 2016-2017 à 2019-2020) suivant la mise en œuvre. Ce type de nomination est passé de 23 306 nominations, entre les exercices 2012-2013 et 2015-2016, à 62 977 entre les exercices 2016-2017 et 2019-2020 (graphique 1). Parallèlement, les nominations annoncées sont passées de 41 493, entre les exercices 2012-2013 et 2015-2016, à 73 835 entre les exercices 2016-2017 et 2019-2020 (graphique 1). Il est intéressant de noter que le recours aux nominations annoncées a diminué pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020.

63. Dans l'ensemble, les nominations non annoncées ont augmenté de 170 % au cours des 4 exercices financiers suivant la mise en œuvre de la Politique de nomination de 2016 par rapport à la période précédente de 4 ans.

Comparaison des nominations annoncées et non annoncées pour une période indéterminée (recrutement externe, nominations intérimaires et promotions), de 2012 à 2020



Version texte

Comparaison des nominations annoncées et non annoncées pour une période indéterminée (recrutement externe, nominations intérimaires et promotions), de 2012 à 2020

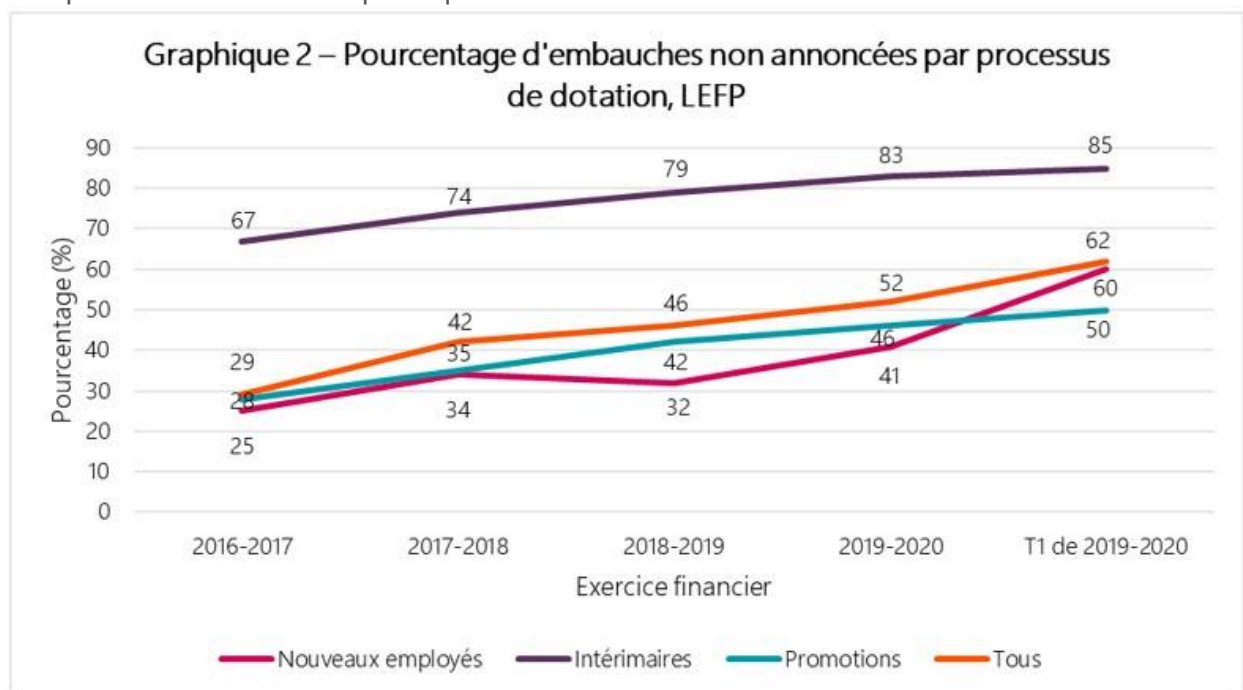
Exercice	Nominations non annoncées, période indéterminée	Nominations annoncées période indéterminée
2012-2013	5 260	6 629
2013-2014	5 422	9 374
2014-2015	6 356	12 472
2015-2016	6 268	13 018
2016-2017	6 775	15 236
2017-2018	14 213	18 058
2018-2019	19 073	20 928
2019-2020	22 916	19 613

64. Les données montrent dans quelle mesure les nominations non annoncées ont augmenté dans le cadre des nouvelles embauches, des nominations intérimaires et des 20 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation

promotions. Le graphique 2 montre la tendance au fil du temps des indications précises depuis le lancement de la NOD. Le recours à la nomination non annoncée est en constante augmentation depuis 2016-2017, et une augmentation significative a été observée au cours des 3 premiers mois suivant la réponse à la pandémie en 2020-2021.

65. Le recours croissant aux nominations non annoncées a également été soulevé par les intervenants externes. [Le rapport de juin 2019 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires sur l'embauche dans la fonction publique fédérale](#) relevait que : « Souvent, les postes [...] ne sont pas annoncés à l'externe et sont, par conséquent, offerts exclusivement aux fonctionnaires existants, ce qui limite la capacité du gouvernement fédéral d'attirer de nouveaux talents. »

Pourcentage des nominations non annoncées, selon le processus de dotation, Loi sur l'emploi dans la fonction publique



Version texte

Pourcentage des nominations non annoncées, selon le processus de dotation, Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Type de nomination	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020	T1 2019 - 2020
Nouveaux employés	25%	34%	32%	41%	60%
Nominations intérimaires	67%	74%	79%	83%	85%
Promotions	28%	35%	42%	46%	50%
Tous	29%	42%	46%	52%	62%

66. Une analyse des résultats du [Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2018](#) a par ailleurs mis au jour des questions et des préoccupations sur la perception du mérite et de la transparence en matière de dotation, à la fonction publique fédérale. Les résultats du sondage ont montré que moins de la moitié des répondants (46,4 %) estimaient que les activités de dotation de leur unité de travail étaient menées de façon équitable. En revanche, moins de la moitié des employés (44,3 %) trouvaient que les activités de dotation étaient menées de façon transparente.

67. En outre, il a été souligné, dans [un récent article](#), que la Politique de nomination de 2016 pourrait avoir mené à « un plus grand nombre d'embauches non annoncées comparativement au processus officiel d'embauche annoncé publiquement » [traduction]. L'auteur y faisait valoir que « le recours accru au processus de dotation non annoncé accroît le risque que le facteur « qui vous connaissez » joue un rôle dans l'embauche » [traduction].

68. L'équipe d'examen a été informée, qu'au cours de l'été 2020, des discussions internes avaient eu lieu sur le recours croissant aux nominations non annoncées, et que certaines options étaient étudiées pour se renseigner davantage sur cette tendance. Des présentations ont été livrées au Comité d'intégration et au Comité exécutif de gestion aux fins d'évaluation des options quant à la façon dont l'organisation pourrait en apprendre davantage sur les facteurs contribuant à cette augmentation. Enfin, on a décidé de mener un examen pour obtenir des données, lesquelles pourraient servir à éclairer la prise de décisions.

69. Bien que de nombreuses personnes interviewées aient soulevé des préoccupations quant à la perception du mérite et à la transparence dans le contexte des nominations

non annoncées, l'équipe d'examen n'a pas été en mesure de préciser si cela devait être considéré comme une conséquence négative ou positive de la Politique de nomination de 2016. L'accès à des données et à des renseignements connexes permettrait de déterminer si les nominations non annoncées constituent réellement un risque pour l'état et l'intégrité du système de dotation; ces données sont pour l'instant limitées.

70. Recommandation 2. Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications collabore avec le Secteur de la surveillance et des enquêtes pour examiner les nominations non annoncées afin de comprendre les raisons de l'augmentation, et d'orienter toute mesure qui pourrait devoir être adoptée en fonction des résultats.

4.3 Soutien aux ministères et organismes

71. La présente section porte sur le soutien apporté aux organisations pour faciliter la mise en œuvre de la NOD.

Qu'est-ce que la CFP a accompli ?

72. La CFP a mis en place un certain nombre de services et de mécanismes de soutien pour faciliter la mise en œuvre de la NOD dans l'ensemble de la fonction publique fédérale (voir les détails ci-après).

73. Création du rôle de conseiller au soutien en dotation. Le rôle de conseiller au soutien en dotation¹² à la division du Soutien en dotation, a été instauré pour aider les ministères et organismes à mettre en œuvre le Cadre de nomination de 2016¹³. Leur mandat consiste à communiquer l'orientation stratégique et les conseils élaborés par la Direction des politiques et orientations stratégiques aux représentants des ministères et organismes, à encourager l'expérimentation et à fournir des solutions de soutien à la dotation qui reflètent l'intention de la NOD. La division du Soutien en dotation fournit également des interprétations faisant autorité sur les exigences légales et réglementaires. Son mandat comprend la sensibilisation, la présentation de séances d'information sur les questions de dotation et la prestation de conseils à l'appui des efforts de changement de culture de la NOD. En outre, les conseillers mettent en ligne

¹² Commission de la fonction publique, division du Soutien en dotation (2020). Rôles et responsabilités des conseillers au soutien en dotation. Document interne.

¹³ Commission de la fonction publique, division du Soutien en dotation (2017). Résultats du questionnaire – Satisfaction à l'égard des services de soutien à la dotation de la Commission de la fonction publique. Document interne.

des outils et des modèles connexes¹⁴ sur la page [GCpédia de la NOD](#) (disponible uniquement sur le réseau du gouvernement du Canada)

74. Les conseillers agissent comme principal agent de liaison avec les ministères et organismes clients, fournissent un soutien proactif et stratégique en matière de dotation, et aident les organisations à élaborer et à mettre en œuvre leur système de dotation personnalisé. En guise d'efforts continus à l'appui de la mise en œuvre de la NOD, ces conseillers offrent un soutien continu sur mesure aux organisations, en fonction de leurs besoins. Ils collaborent également avec divers intervenants, comme les différentes communautés de pratique, les comités interministériels, les conseils/comités de ressources humaines et les représentants des agents négociateurs, afin d'échanger de l'information sur l'expérimentation, l'innovation et les initiatives de la CFP.

75. En outre, les conseillers au soutien en dotation, en collaboration avec d'autres secteurs, informent le président sur les discussions qui se tiendront avec les administrateurs généraux nouvellement nommés, relativement à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Ces discussions permettent au président d'avoir une vue d'ensemble des pratiques de dotation dans une organisation, de fournir des données sur les éléments clés du système de dotation, et de soutenir les discussions sur les domaines à améliorer et les possibilités de collaboration.

76. La Direction du recrutement national, Secteur des services et du développement des affaires, est chargée de promouvoir les programmes et services de recrutement et d'évaluation de la CFP auprès des comités interministériels des ressources humaines et des gestionnaires dans tout le pays. Cette direction contribue également à la clarification des rôles et responsabilités de la CFP en matière d'orientation et de relations externes, en facilitant les communications et les présentations aux comités régionaux, tels que les conseils fédéraux régionaux.

77. **Produits d'orientation.** Un produit d'orientation contribue à transmettre de l'information pour influencer les comportements en faveur d'un changement de culture, ainsi que pour établir une compréhension commune qui permettra de faciliter une application cohérente des exigences. Il convient de noter que, lorsque la NOD a été lancée, peu de documents d'orientation ont été produits suivant les années de la mise en œuvre pour permettre aux ministères et organismes d'instaurer des cadres de dotation conformes à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Au fil du temps, à mesure que la mise en œuvre évoluait, il est apparu

¹⁴ Commission de la fonction publique, division du Soutien en dotation. (2019). Compte rendu sur la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation. Document interne.

nécessaire de produire un certain nombre de documents d'orientation pour appuyer les ministères et organismes. Dans ce contexte, la Division des politiques a élaboré et mis en œuvre une stratégie d'orientation abordant les [sujets suivants](#) (disponible uniquement sur le réseau du gouvernement du Canada) :

- surveillance et communication, en particulier, et évaluations cycliques;
- aspects discrétionnaires de l'évaluation;
- application des dispositions relatives aux langues officielles;
- mécanisme d'intégration des étudiants;
- modernisation des annonces d'emploi.

78. Tribune d'échange. La tribune d'échange est l'un des moyens permettant à la CFP de soutenir la mise en œuvre de la NOD. Réunissant des responsables des ressources humaines, des gestionnaires d'embauche et divers autres intervenants, elle est essentiellement axée sur la mise en œuvre de la NOD, et informe les participants des derniers résultats obtenus grâce à l'expérimentation et à l'innovation, ainsi qu'à une mise à jour sur l'état de la dotation.

79. Partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada. La CFP s'associe à l'École de la fonction publique du Canada pour élaborer et actualiser son programme de formation en matière de dotation, qui combine un contenu en ligne et des ateliers en classe pour les administrateurs généraux, les gestionnaires subdélégués et les professionnels des ressources humaines. Cette formation complète les activités d'apprentissage organisées par les conseillers au soutien en dotation.

Ce que nous avons entendu

80. La CFP a pris des mesures et des dispositions pour aider les organisations fédérales à mettre en œuvre les changements définis dans la NOD. La plupart des personnes interviewées ont particulièrement souligné que la CFP avait apporté son soutien aux organisations au moyen d'ateliers et de réponses aux demandes de renseignements des organisations sur les interprétations des politiques, des règlements et des lois. Ce soutien a également contribué à faire en sorte que les organisations comprennent les nouvelles exigences de la politique de dotation ainsi que leur nouveau rôle dans le modèle délégué de dotation.

81. Des répondants ont noté que de nombreux documents d'orientation et outils avaient été créés pour aider les conseillers en ressources humaines et les autres intervenants participant à la mise en œuvre de la NOD. Ils ont souligné que ces documents d'orientation abordaient des thèmes nouveaux, comme l'équité en matière

d'emploi, les langues officielles, les évaluations cycliques et l'embauche à partir de bassins. Les documents d'orientation sont mis à jour périodiquement, de sorte qu'ils demeurent aussi précis et actuels que possible.

82. L'équipe de l'examen a examiné les nouveaux documents d'orientation élaborés depuis 2016 qui ont été publiés sur la page GCpédia. Nous les avons comparés aux documents d'orientation archivés en 2016 lors du lancement de la NOD. L'analyse a montré que, bien que la CFP ait élaboré des documents d'orientation sur de nouveaux thèmes, les documents d'orientation archivés continuent d'être utilisés pour aider les fonctionnaires des ministères et organismes à comprendre les exigences en matière de dotation. Cette observation a été corroborée par certaines personnes interviewées qui ont affirmé que les documents d'orientation et de politiques archivés étaient encore utilisés pour répondre aux questions de la clientèle sur l'interprétation des exigences de la Politique de nomination de 2016.

83. L'équipe de l'examen a appris, grâce à l'étude des documents¹⁵ et des entretiens, que les ministères et organismes fédéraux apprécient le travail effectué par les conseillers au soutien en dotation. Ces derniers interagissent de façon proactive avec les administrateurs généraux, les conseillers en ressources humaines, les gestionnaires d'embauche et les communautés de pratique, et les tiennent au courant, afin de soutenir la mise en œuvre de la NOD, de les sensibiliser à sa politique et à sa souplesse ainsi qu'à la disponibilité des outils.

84. Ce degré de satisfaction est corroboré par les résultats du 4e questionnaire annuel de satisfaction sur le service à la clientèle, publié en juin 2020 par la Division du soutien en dotation. Le sondage avait pour but de solliciter la rétroaction anonyme des organisations fédérales sur les services des conseillers au soutien en dotation, et de cerner les domaines d'amélioration.

85. La majorité des répondants se sont montrés satisfaits des services offerts par les conseillers au soutien en dotation relativement au cadre de dotation (96 %), aux interprétations des exigences des lois et des politiques (98 %) et aux activités d'information de la Division du soutien en dotation (97 %)¹⁶. Les répondants au sondage ont également évalué les services suivants comme étant précieux :

¹⁵ Commission de la fonction publique (2018). Nouvelle orientation en dotation : examen de sa mise en œuvre. Document interne, p. 5.

¹⁶ Commission de la fonction publique du Canada. (2020). Résultats du questionnaire annuel de la Division du soutien en dotation. Présentation au Comité exécutif de gestion, le 12 novembre 2020. Document interne.

- mises à jour, conseils et assouplissements sur l'évaluation de la langue seconde pendant la pandémie;
- prestation de service supplémentaire pour les demandes de dotation urgentes liées à la COVID-19;
- examen des cadres de suivi et prestation de conseils à ce sujet;
- organisation de séances de remue-méninges pour les cas complexes;
- communication et prestation de conseils et orientation en continu sur les questions de ressources humaines.

86. Les personnes interviewées ont proposé des domaines d'amélioration potentiels quant à la manière dont le soutien est offert aux ministères et organismes pour faciliter la mise en œuvre de la NOD (voir résumés ci-après).

87. **Plus grande proactivité.** Les personnes interviewées ont fait valoir que la CFP pourrait être plus proactive, écouter davantage et anticiper les besoins des organisations fédérales quant à la mise en œuvre de la NOD. Elles ont mentionné qu'au début de la mise en œuvre de la NOD, les organisations fédérales demandaient conseil et soutien sur des thèmes précis, comme la définition des processus annoncés et non annoncés, ainsi que la conception et la réalisation d'activités de surveillance. Les personnes interviewées ont soutenu que la CFP avait mis beaucoup de temps à répondre aux besoins des organisations, et à élaborer les documents d'orientation requis.

88. **Meilleure communication entourant les responsabilités de surveillance et de contrôle des ministères et organismes.** Les personnes interviewées ont également signalé que la CFP pourrait améliorer ses communications sur le fonctionnement des ministères et organismes fédéraux relativement au nouveau Cadre de surveillance régissant leurs rôles et responsabilités internes.

89. **Séances personnalisées et documents d'orientation supplémentaires.** Dans le cadre du questionnaire de la division du soutien en dotation pour l'année 2020, les organisations ont fait valoir qu'elles souhaitaient¹⁷:

- davantage de séances personnalisées pour les employés, la direction, les régions et les syndicats;

¹⁷ Commission de la fonction publique du Canada (2020). Résultats du questionnaire annuel de la Division du soutien en dotation. Présentation au Comité exécutif de gestion, le 12 novembre 2020. Document interne.

- davantage de scénarios actualisés, et une rationalisation accrue du contenu du site Web;
- plus d'outils modernisés et d'approches novatrices en matière de recrutement, de dotation et d'évaluation;
- une plateforme virtuelle dédiée à la collaboration, à l'établissement de liens et à l'échange entre organisations.

90. Dans l'ensemble, le travail effectué par les conseillers au soutien en dotation depuis 2016 a été utile pour appuyer les mesures prises par les organisations aux fins de la mise en œuvre du Cadre de nomination de 2016. Notre examen des documents a révélé que la rétroaction des ministères et organismes avait été positive. Les relations qui ont été établies et maintenues dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, grâce à la prestation de services, ont contribué aux résultats obtenus à ce jour.

4.4 Surveillance

91. La présente section porte sur le cadre de surveillance qui permet de garantir l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Qu'est-ce que la CFP a accompli ?

Modifications du modèle de surveillance de la Commission de la fonction publique

92. Dans le cadre de la NOD, les changements suivants ont été apportés au [modèle de surveillance](#) :

- Les exigences relatives aux rapports ont été réduites et le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation n'est plus exigé;
- On a mis l'accent sur des vérifications auprès d'organisations individuelles plutôt que sur un contrôle à l'échelle du système, notamment au moyen d'un nouveau sondage sur la dotation et l'impartialité politique, ainsi que par des vérifications à l'échelle du système;
- Les administrateurs généraux ont endossé la responsabilité de surveillance continue de leurs systèmes de dotation, en fonction du contexte unique de leur organisation;
- Les ministères et organismes se sont vu imposer une nouvelle obligation, consistant à procéder à une évaluation cyclique organisationnelle du respect des exigences, une fois tous les 5 ans.

93. Ces changements ont apporté une modification importante quant à la surveillance, laquelle est passée d'une perspective organisationnelle à une perspective systémique. Pour la CFP, cette modification fait en sorte que les vérificateurs externes, qui avaient été formés à focaliser principalement sur les questions et les travaux de conformité, ont dû transformer la façon dont ils planifiaient et réalisaient leur mission, afin d'évaluer les risques à l'échelle de la fonction publique fédérale, et d'adopter un cadre de vérification de la dotation pour l'ensemble de la fonction publique. Ce type de changement de culture touchant la fonction de vérification peut prendre un certain temps avant d'être pleinement mis en œuvre.

Le modèle de surveillance

94. Le modèle de surveillance a été actualisé en 2016 dans le cadre de la mise en œuvre de la NOD, et conçu pour garantir au Parlement l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le modèle a été communiqué aux administrateurs généraux à l'aide d'un tableau définissant les domaines de surveillance suivants :

- vérification de la conformité pangouvernementale tous les 2 ans;
- nouveau Sondage sur la dotation mené en alternance avec la vérification pangouvernementale;
- examens de l'efficacité et de l'efficience de l'ensemble du système pour appuyer l'amélioration continue;
- vérifications ciblées de la CFP suivant les risques pangouvernementaux ou organisationnels relevés, ou à la demande de l'administrateur général;
- conduite d'enquêtes à la suite d'ingérence politique, de fraude ou de conduite irrégulière présumées dans le cadre d'un processus de nomination.

95. Le modèle envisagé en 2016 a été mis en œuvre à des degrés divers. Il n'a fallu que peu de temps avant que l'on commence à planifier une vérification pilote de la dotation à l'échelle du système. Des travaux ont également été entrepris pour élaborer aussi bien le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, que des évaluations en matière de dotation et des examens sur l'efficience et l'efficacité. Ces produits ont été présentés au Comité exécutif de gestion et aux réunions de la Commission à chaque étape du processus, et faisaient partie des mises à jour trimestrielles sur la NOD. À titre d'exemple, une mise à jour sur la planification du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, et les progrès réalisés dans le cadre de la vérification de la dotation à l'échelle du système, ont été présentés aux membres du Comité exécutif de

gestion en avril 2017. À ce moment-là, la réalisation du sondage et de la vérification avait été perçue comme la référence de base à laquelle les vérifications et sondages à venir pourraient être comparés. Le tableau 2 présente les méthodes, activités et outils divers qui ont été utilisés pour examiner l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale au cours des 5 dernières années.



Tableau 2 : Répartition des outils de surveillance utilisés au cours des 5 dernières années¹⁸

Outils de surveillance ¹⁹	Objectifs	Objet		
		Conformité liée aux exigences fondamentales	Résultats souhaités ²⁰	Environnement de la fonction publique
À l'échelle du système				
Vérifications de la dotation à l'échelle du système	Évaluer l'intégrité de la dotation à l'échelle du système (nominations).	• Coché		• Coché
Vérifications horizontales fondées sur le risque	Examiner les risques systémiques dans l'ensemble du gouvernement.	• Coché	• Coché	• Coché
Vérifications horizontales fondées sur le rendement	Examiner les facteurs liés aux résultats attendus en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.		• Coché	

¹⁸ Commission de la fonction publique, Secteur de la surveillance et des enquêtes (Janvier 2020). General PSC Oversight Approach. Document interne.

¹⁹ Modèle de surveillance élaboré en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, du règlement y afférent, de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.

²⁰ Résultats souhaités en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.



Outils de surveillance¹⁹	Objectifs	Objet		
		Conformité liée aux exigences fondamentales	Résultats souhaités²⁰	Environnement de la fonction publique
Sondage sur la dotation et l'impartialité	Recueillir les perceptions sur l'état du système de dotation de la fonction publique et l'impartialité		<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	<ul style="list-style-type: none"> • Coché
Recherches et études (recensement/marché du travail/données de la CFP)	Fournir des renseignements sur les résultats attendus en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.		<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	<ul style="list-style-type: none"> • Coché
Spécifique aux organisations				
Vérifications en collaboration	Établir des partenariats avec des organisations pour atteindre des objectifs communs en matière de surveillance de la dotation.	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 		
Évaluations de la dotation	Fournir une évaluation informelle du système de dotation de l'organisation et des étapes clés des processus de nomination.	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	



Outils de surveillance ¹⁹	Objectifs	Objet		
		Conformité liée aux exigences fondamentales	Résultats souhaités ²⁰	Environnement de la fonction publique
Évaluations cycliques	Autoévaluation par les organisations, conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, de leur respect des exigences du système de dotation. Conformément à l'Instrument, les organisations peuvent demander l'appui de la CFP pour ces examens ou pour les mener au nom des organisations.	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 	<ul style="list-style-type: none"> • Coché
Enquêtes	Enquêter sur des processus de nomination précis, ainsi que sur des allégations d'activités politiques inappropriées.	<ul style="list-style-type: none"> • Coché 		<ul style="list-style-type: none"> • Coché



96. Les activités de surveillance focalisent sur 3 domaines clés : la conformité, les progrès dans l'atteinte des résultats souhaités du système de dotation, ainsi que l'analyse des données et de l'information sur l'environnement de dotation dans la fonction publique. La conformité est évaluée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à la Politique de nomination et à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, ainsi qu'à d'autres règlements en matière de dotation.

97. De plus, on a mis l'accent sur les résultats attendus du système de dotation tels qu'ils sont prescrits dans le préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir les valeurs de diversité, de dualité linguistique et d'impartialité. L'efficacité et l'efficience ont été analysées au moyen d'examen ciblés de divers éléments du processus de dotation à l'échelle du système, ainsi que par la réalisation de vérifications du rendement. L'équipe de l'examen a été informée des études réalisées sur les critères de mérite, le recrutement inclusif et la dotation collective. Ces examens ont contribué à l'orientation fournie sur ces sujets, au même titre qu'un certain nombre d'études de données et de nouvelles méthodologies (simulations macro) élaborées par la Direction des services de données et de l'analyse. L'analyse des données de surveillance évalue l'environnement global de la fonction publique et le rendement du système de dotation. Le recours à l'analyse des données permet à l'organisation de comprendre les facteurs qui auraient une incidence sur la conformité, ou les problèmes qui empêchent les ministères et organismes d'atteindre les résultats souhaités en matière de dotation.

Activités de surveillance

98. La CFP mène des activités de surveillance comme les vérifications de dotation à l'échelle du système, ainsi que des vérifications et des projets de recherche sur des sujets particuliers, au besoin. Les rapports de vérification de la dotation à l'échelle du système qui ont été publiés depuis 2016 sont notamment :

- Résultats de la Vérification de la dotation à l'échelle du système – Rapport final (2018)
- Résultats de la Vérification de la dotation à l'échelle du système : systèmes de dotation organisationnels (2018)
- Résultats du questionnaire du Projet pilote de vérification de la dotation à l'échelle du système (2018)

99. Les projets de recherche et de vérification externes ayant été publiés depuis l'introduction de la NOD sont les suivants :

- Étude du Projet pilote sur le recrutement anonyme (2018);

34 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation



- Étude sur les Taux de promotion visant l'équité en matière d'emploi (2019);
- Résultats de la Vérification horizontale sur la validation des titres de compétences (2019);
- Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement (2021).

100. Le rapport final de la Vérification de la dotation à l'échelle du système représente le premier et le plus récent examen complet de la conformité de la dotation à l'échelle du système, depuis l'introduction de la NOD. Les résultats ont révélé un degré élevé de conformité dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le rapport a également permis de cerner quelques possibilités d'amélioration pour renforcer certains éléments du processus de dotation.

101. Outre les vérifications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes dirige l'administration du Sondage bisannuel sur la dotation et l'impartialité politique. L'objectif est de recueillir, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, des données auprès de gestionnaires d'embauche et de professionnels des ressources humaines sur leurs perceptions quant à l'état des pratiques et des processus de dotation. Les résultats du sondage permettent à la CFP de déterminer ce qui fonctionne bien et les possibilités d'amélioration dans l'ensemble du système. Les résultats donnent lieu à une rétroaction essentielle qui permet de définir de nouvelles mesures et interventions politiques, et de déterminer les domaines devant faire l'objet des prochaines vérifications de la dotation à l'échelle du système, ou des vérifications sur des sujets particuliers. Depuis 2016, la CFP a publié les documents suivants :

- Sondage sur la dotation et l'impartialité politique : rapport sur les résultats de la fonction publique fédérale (2018)
- Sondage sur la dotation et l'impartialité politique : perceptions des fonctionnaires s'étant déclarés membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (2020)

102. Enfin, la Direction des services de données et de l'analyse a réalisé de nombreuses études de données depuis l'entrée en vigueur de la NOD. Il s'agit notamment de rapports publiés, d'études internes et de services de données fournis aux organisations clientes. Des ensembles de données ont également été publiés sur le gouvernement ouvert et d'autres interfaces, comme l'outil interactif des langues officielles, les macro-simulations, l'outil de prévision des candidatures et les interfaces de visualisation des données.

Ce que nous avons entendu

103. La prochaine section donne un aperçu des pratiques de surveillance actuelles et décrit les travaux en cours pour renforcer la fonction.

Fournir des garanties sur l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale

104. Les vérifications de la dotation à l'échelle du système et l'administration du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique procurent des données et des renseignements importants qui permettent à la CFP de confirmer le respect des exigences en matière de dotation, et de rendre compte de l'état du système de dotation de la fonction publique.

105. Avant le lancement de la NOD, le passage des vérifications organisationnelles individuelles aux vérifications à l'échelle du système était considéré par certaines personnes interviewées comme un passage comportant des risques liés à la capacité d'obtenir une compréhension plus approfondie de la conformité à la Politique de nomination de 2016²¹. Les personnes interviewées ont déclaré que la transition vers une responsabilisation accrue des organisations en matière de surveillance et de contrôle de leur conformité aux exigences en matière de dotation, et le fait que peu d'organisations aient effectué et transmis leurs évaluations cycliques à ce jour, présentent certains défis pour la CFP. Ces défis comprennent notamment l'obtention de données et de renseignements complets, exacts et opportuns nécessaires à l'appui des travaux, pour confirmer l'état du système de dotation fédéral et la conformité à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux politiques et aux règlements connexes.

106. Malgré ces préoccupations, l'examen a révélé que le passage à une approche systémique s'accompagnait, pour la CFP, d'une plus grande possibilité de changements à l'échelle du système qui auraient une incidence sur tous les ministères et organismes fédéraux. Plusieurs personnes interviewées ont estimé que le fait de mener des vérifications à l'échelle du système, plutôt qu'une vérification ciblée vers une organisation donnée, permettait aux ministères et organismes de se montrer plus disposés à appuyer les vérifications, et à suivre les recommandations qui en découlent.

107. Un autre risque décelé par les intervenants internes interviewés, et étayé par un [rapport externe](#), consiste en la perception selon laquelle certains ministères et organismes de petite taille n'auraient pas nécessairement la capacité de mener des

²¹ Commission de la fonction publique (2015). Outreach - Update on New Direction Staffing – September 2015. Document interne.

examens de surveillance interne. De plus, compte tenu des limites de capacité, on estime que la qualité de ces rapports n'est probablement pas aussi satisfaisante que celle des rapports des ministères et organismes de grande taille, et que cela limite la capacité de la CFP d'avoir une vue d'ensemble des pratiques de dotation. La Direction de la vérification a reporté d'autres projets de vérification, et accepté d'achever un projet pilote visant à établir un cadre, puis à réaliser les évaluations cycliques de 12 organisations de petite taille. Une fois le projet pilote achevé, elle produira un rapport sommaire des leçons tirées quant au travail effectué, et recensera les domaines où la CFP pourrait améliorer l'administration des évaluations cycliques.

108. Plusieurs personnes interviewées ont souligné que les 2 principales sources d'information sur la surveillance, à savoir les vérifications de la dotation à l'échelle du système et le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, n'ont pas généré de nouvelles données depuis 2018. Selon le modèle de surveillance, ces instruments devaient être utilisés tous les 2 ans. L'équipe de l'examen a été informée que la pandémie avait eu une incidence sur la publication du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2020, influant du même coup sur la réalisation de la prochaine vérification de la dotation à l'échelle du système. Plusieurs personnes interviewées ont été préoccupées par le fait que le modèle de surveillance, tel qu'envisagé en 2016, n'avait sans doute pas été pleinement mis en œuvre comme prévu initialement, et cette situation a eu une incidence sur la capacité de la CFP à rendre compte des mesures de rendement de la NOD, telles que définies dans le Cadre ministériel des résultats et les profils d'information sur le rendement.

109. La CFP a fait des progrès dans la mise en œuvre de nombreux autres éléments du nouveau modèle de surveillance. Ainsi, des progrès particuliers ont été réalisés dans la Direction des services de données et de l'analyse, où un certain nombre d'études de données clés ont été achevées, et de nouvelles méthodologies, introduites. Il s'agit notamment d'études sur les effets de la citoyenneté et des nominations non annoncées pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, de données sur l'embauche d'étudiants comme employés occasionnels, et de l'analyse de l'énoncé des critères de mérite et des conditions d'emploi.

110. Le travail effectué par la Direction des services de données et de l'analyse, pour soutenir la capacité de la CFP à prévoir et à analyser les principales tendances en matière de dotation, a également été mentionné à l'équipe de l'examen. Les macro-simulations ont contribué à modifier la manière dont la fonction publique fédérale évalue ses besoins en personnel, dans le contexte de l'embauche de 5 000 nouvelles personnes handicapées. L'équipe de l'examen a aussi été informée que des travaux

avaient été menés relativement aux examens des énoncés de critères de mérite, afin d'en vérifier la lisibilité et l'exactitude dans les deux langues officielles, ainsi que sur la fourniture d'un certain nombre d'ensembles de données ouvertes pour favoriser l'accès à des renseignements sur la dotation.

111. Bien que moins de vérifications de la dotation à l'échelle du système et de sondages sur la dotation et l'impartialité politique aient été réalisés par rapport à l'objectif prévu, l'un des principaux avantages du nouveau modèle a récemment été démontré. La Vérification de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au cours du processus de recrutement, publié en janvier 2021, a permis d'examiner cette question d'importance dans une perspective systémique, menant à la conclusion qu'il existait encore des obstacles à éliminer. Cette vérification à l'échelle du système a fourni de précieux renseignements permettant d'évaluer l'un des résultats de la Politique de nomination de 2016, à savoir la conception de processus de nomination exempts de discrimination et d'obstacles systémiques. La vérification concernée a révélé qu'il restait du travail à faire pour atteindre l'objectif de la Politique de nomination de 2016.

112. Au cours des 18 derniers mois, la Direction de la vérification a continué d'évoluer et de tirer des enseignements de l'expérience. Par exemple, des mesures ont été prises pour donner suite aux possibilités d'amélioration ciblées dans le cadre de l'Examen informel de la mise en œuvre de la NOD réalisé par le Secteur des politiques et des communications en 2018. L'équipe a mis en place un système amélioré de mise à jour du statut à l'intention des organes de gouvernance. Les fonctions de planification et de pratiques professionnelles se trouvent en outre renforcées, et la touche finale est apportée au premier plan de vérification fondé sur les risques et les priorités, qui sera présenté aux fins d'approbation au début de l'exercice 2021-2022. En se fondant sur les résultats du présent examen, il serait important que la Direction de la vérification obtienne l'approbation de son plan de vérification fondé sur les priorités et les risques en 2021-2022, afin de continuer à définir ses principaux domaines d'intérêt en matière de vérification, et ses priorités quant à l'affectation des ressources pour les années à venir.

Évaluations cycliques

113. La section 3 de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination souligne que les administrateurs généraux doivent effectuer des évaluations cycliques visant à surveiller la conformité des systèmes de dotation à l'Instrument de

leur organisation, à la Politique de nomination, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et aux politiques organisationnelles en matière de dotation.

114. Près de 5 ans suivant la mise en œuvre, la CFP a reçu 14 évaluations cycliques de la part de ministères et d'organismes (voir le tableau 3 pour plus d'information). Ces données étaient exactes en date du 2 février 2021. Il convient de noter qu'en raison de la pandémie, les organisations se sont vu accorder jusqu'en octobre 2021 pour soumettre leur évaluation cyclique.

Tableau 3 : Statistiques en matière d'évaluation cyclique²²

Cyclical assessments	
Nombre d'organisations ayant soumis au moins une évaluation cyclique	14
Nombre d'organisations n'ayant jamais soumis d'évaluation cyclique	62
Nombre d'organisations tenues de produire des rapports	76
Nombre d'organisations ne produisant pas de rapport	5

115. Comme mentionné plus haut, le Secteur de la surveillance et des enquêtes mène actuellement un projet pilote visant à soutenir les ministères et organismes de petite taille dans la réalisation de leurs évaluations cycliques organisationnelles²³. L'objectif visé, c'est que la CFP effectue 12 évaluations cycliques pour les micro-organisations et organisations de petite taille, vu la faible capacité interne de ces organisations à remplir cette exigence.

116. L'équipe de l'examen a appris que, vu sa conception, la transition vers le cadre de surveillance renouvelé n'avait pas initialement été appuyée par des directives connexes à l'intention des ministères et organismes, particulièrement en ce qui concerne la réalisation d'évaluations cycliques et l'établissement de rapports sur les besoins organisationnels en dotation. Au cours des deux premières années de mise en œuvre de la NOD, les ministères et organismes ont eu l'occasion de définir leurs besoins organisationnels en fonction du cadre de nomination de 2016. Ainsi, au fil du temps, de nombreuses organisations ont éprouvé un besoin de soutien et d'orientation

²² Données fournies par la Direction du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques le 2 décembre 2020.

²³ Commission de la fonction publique (2019). Présentation par la Commission de la fonction publique aux chefs des organismes fédéraux en 2019. Document interne.

supplémentaires sur la façon de mener des activités de surveillance continue et d'effectuer des évaluations cycliques. Cela s'est produit plusieurs années suivant la mise en œuvre, après quelques cycles de surveillance du cadre de dotation interne.

117. En réponse aux demandes des ministères et organismes, une orientation a été élaborée au cours des 18 derniers mois concernant la surveillance continue et les évaluations cycliques. Au début de l'année 2020, la CFP a lancé un Outil de référence pour la surveillance de la dotation. Cet outil présente, en un seul et même document de référence, un grand nombre d'exigences en matière de dotation. Il permettra de déterminer plus facilement les exigences à inclure dans la portée des examens d'évaluation cycliques.

118. Au besoin, les conseillers au soutien en dotation ont fourni des conseils aux ministères et organismes pour les aider à effectuer un suivi continu et des évaluations cycliques. Par exemple, les responsables de la vérification interne et externe de la CFP ont donné des présentations aux dirigeants principaux de la vérification du gouvernement fédéral, et les conseillers au soutien en dotation ont continué de fournir un excellent service aux gestionnaires d'embauche et professionnels des ressources humaines relativement aux exigences de la Politique de nomination. De son côté, la CFP a également organisé, en décembre 2020, une séance d'information pour appuyer la clientèle en matière de planification, de réalisation et de production de rapports des évaluations cycliques, afin d'aider les ministères et organismes fédéraux à élaborer leur propre approche des évaluations cycliques²⁴.

119. Bien que les documents d'orientation proposent des éléments de dotation clés à inclure dans la portée des évaluations, la CFP n'a imposé aucun aspect relatif aux exigences en matière de dotation que les ministères et organismes devraient inclure dans leurs évaluations cycliques. Ainsi, il pourrait être difficile de consolider les informations reçues des ministères et organismes à la fin du cycle de rapport quinquennal.

Rôles et responsabilités internes pour l'administration des évaluations cycliques

120. Plusieurs personnes interviewées ont souligné que l'administration des évaluations cycliques était un domaine où les rôles et responsabilités pourraient ne pas être clairement définis et compris. En outre, il est possible de mieux informer les intervenants

²⁴ Commission de la fonction publique (2020). Atelier intégré sur l'évaluation cyclique. Présentation Powerpoint. Document interne.

internes de l'ensemble de la CFP sur les objectifs des évaluations cycliques, et sur la manière dont elle doit utiliser les résultats des ministères et organismes.

121. Actuellement, les rapports d'évaluation cyclique sont présentés aux conseillers au soutien en dotation. Les conseillers examinent et analysent la documentation, initient la tenue de réunions du Comité consultatif des directeurs généraux pour communiquer les résultats, et offrent une rétroaction aux ministères et organismes sur leurs rapports. Les représentants de la CFP consacrent beaucoup de temps à l'analyse et à l'examen des documents, et il a été difficile de déterminer la valeur ajoutée de ce travail.

122. Selon certaines personnes interviewées, les conseillers au soutien en dotation seraient bien placés pour offrir une rétroaction sur les rapports d'évaluation cyclique, compte tenu de leur rôle dans la communication des interprétations de politiques et règlements en matière de dotation aux ministères et organismes. D'autres personnes interviewées ont mentionné, toutefois, que les conseillers au soutien en dotation n'étaient sans doute pas les plus à même de recevoir les rapports d'évaluation cyclique, vu qu'ils conseillent les ministères et organismes sur la façon dont ils pourraient effectuer ces évaluations. Il pourrait donc y avoir ici un conflit d'intérêts, du fait que l'entité prodiguant des conseils est celle-là même qui reçoit les rapports de rétroaction sur la prestation de conseils de la CFP.

123. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné que si des changements étaient proposés dans l'administration des évaluations cycliques, la Direction de la vérification serait vraisemblablement la mieux placée pour recevoir les rapports d'évaluation cyclique. Cela permettrait de gérer le problème de conflit d'intérêts potentiel susmentionné et, du coup, procurerait de précieuses informations de suivi qui aideraient le Secteur de la surveillance et des enquêtes à planifier les vérifications de la dotation à l'échelle du système, les projets de recherche et les vérifications portant sur un sujet précis. Essentiellement, en examinant l'administration des évaluations cycliques, la CFP pourrait déterminer la valeur de ces rapports dans le spectre de surveillance de la dotation, clarifier les rôles et responsabilités internes, et rationaliser les processus opérationnels.

124. **Recommandation 3.** Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications et le Secteur de la surveillance et des enquêtes examinent l'administration des évaluations cycliques et élaborent des pratiques opérationnelles plus rationnelles.

5.0 Conclusion

125. La publication du présent rapport coïncide avec le cinquième anniversaire du lancement de la Nouvelle orientation en dotation (NOD). Les résultats fournissent des informations sur la façon dont la Commission de la fonction publique (CFP) a administré les différents éléments. Le rapport reconnaît que l'environnement de dotation de la fonction publique fédérale a connu des changements depuis 2016 en raison des mesures mises en place pour faire progresser la mise en œuvre du Cadre de nomination, ainsi que les mesures adoptées pour soutenir la dotation au gouvernement fédéral en réponse à la pandémie de COVID-19.

126. La rationalisation du Cadre de nomination, l'accent mis sur les valeurs et les résultats et la diminution de l'importance accordée aux règlements représentent un changement de culture important pour la CFP. Avant la mise en œuvre de la NOD, l'accent portait sur l'application des règlements, à savoir la vérification de la dotation organisationnelle effectuée par la CFP. La NOD a donc constitué une initiative de changement interne majeure, visant à transformer la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. L'incidence de ces 2 changements simultanés (la NOD et le passage des règlements aux valeurs) ne doit pas être sous-estimée.

127. Les structures internes et externes et les processus de gouvernance qui appuient la mise en œuvre de la NOD sont adéquats, mais certains domaines d'amélioration ont été décelés. La collaboration et la mise en commun de l'information à l'interne et à l'externe se sont accrues au fil du temps. Toutefois, des travaux sont déjà en cours pour donner suite aux recommandations formulées dans l'examen de la gouvernance de la CFP réalisé en 2020.

128. Un point, soulevé à plusieurs reprises, concerne une potentielle conséquence non intentionnelle de l'augmentation significative du recours aux nominations non annoncées. Les données et renseignements connexes qui permettraient de déterminer pourquoi il y a eu augmentation de ces nominations sont limitées. Il faudrait que la CFP se penche sur la question afin de comprendre les raisons de l'augmentation observée au cours des 5 dernières années, et de prendre les mesures qui s'imposent.

129. La CFP a pris des mesures et des dispositions pour aider les ministères et organismes fédéraux à mettre en œuvre les changements de la NOD, grâce à des ateliers et aux réponses fournies aux demandes de renseignements d'organisations sur l'interprétation des politiques, des règlements et des lois. Ce soutien a également contribué à faire en sorte que les organisations comprennent les exigences de la

politique ainsi que leur nouveau rôle dans le modèle de dotation délégué. Le travail effectué par les conseillers au soutien en dotation depuis 2016 a été utile pour appuyer la mise en œuvre de la NOD.

130. Le modèle de surveillance, auparavant axé sur l'évaluation de la conformité des organisations individuelles, repose désormais sur l'adoption d'une approche systémique utilisant diverses méthodes au-delà de la vérification. Il s'agit notamment de produits de la recherche, d'une meilleure utilisation de l'analyse des données et des Sondages sur la dotation et l'impartialité politique. Les activités de vérification externe sont désormais axées sur les risques, et les problèmes horizontaux et systémiques. Le modèle élaboré en 2016 évolue, mettant à profit l'expérience acquise lors de la réalisation de la première vérification de la dotation à l'échelle du système, et d'autres vérifications portant sur un sujet précis. Au fur et à mesure de l'évolution du modèle, la CFP a l'occasion d'examiner l'administration des évaluations cycliques et d'établir des pratiques opérationnelles plus rationnelles.

131. Au cours des dernières années, le rôle de la CFP pour assurer la gestion du changement de culture envisagé dans la NOD a continué de progresser en fournissant une orientation aux organisations, ainsi que des explications sur la mise en œuvre des changements liés au système de dotation. Un examen des mesures de rendement issues du Cadre ministériel des résultats et des profils d'information sur le rendement permettrait à la CFP de déterminer si l'on mesure les bons indicateurs pour appuyer la prise de décisions éclairées.

6.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

Recommandation	Plan d'action	Bureau de première responsabilité et jalon
1. Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications examine les mesures de rendement liées à la NOD dans le Cadre ministériel des résultats et les profils d'information sur le	La direction accepte cette recommandation. Le Secteur des politiques et des communications, en collaboration avec tous les secteurs, travaillera avec l'équipe de prestation des	Secteur des politiques et des communications 30 septembre 2021 (à confirmer avec l'équipe de prestation des résultats)

Recommandation	Plan d'action	Bureau de première responsabilité et jalon
<p>rendement, afin de s'assurer que les bonnes données et informations sont saisies et communiquées, pour appuyer des décisions éclairées en temps opportun sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats du Cadre de nomination. Cela devrait être fait pour le prochain examen approfondi du Cadre ministériel des résultats et des profils d'information sur le rendement.</p>	<p>résultats pour examiner, dans le cadre du processus d'examen régulier, les indicateurs de rendement issus du Cadre ministériel des résultats et des profils d'information sur le rendement.</p> <p>À la lumière des changements décelés, le Secteur des politiques et des communications examinera les mises à jour actuelles sur la NOD, afin de s'assurer qu'elles appuient la prise de décisions.</p>	
<p>2. Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications collabore avec le Secteur de la surveillance et des enquêtes pour examiner les nominations non annoncées, afin de comprendre les raisons de leur augmentation et d'orienter toute mesure qui pourrait devoir être adoptée en fonction des résultats.</p>	<p>La direction accepte cette recommandation.</p> <p>Le Secteur des politiques et des communications recueillera des renseignements auprès d'un certain nombre d'organisations afin de mieux comprendre le recours aux nominations non annoncées.</p> <p>En outre, le Secteur de la surveillance et des enquêtes inclura un échantillon de nominations non annoncées dans sa prochaine vérification de la dotation à l'échelle du système. La portée du travail de vérification sur les nominations non annoncées sera déterminée</p>	<p>Secteur des politiques et des communications</p> <p>30 septembre 2021</p> <p>Ce point du plan d'action ne sera pas inclus dans les activités de suivi, car les mesures qui pourraient être prises seront fondées sur le niveau de risque établi, lorsqu'on amorcera le prochain exercice d'établissement de la portée de la vérification de la</p>

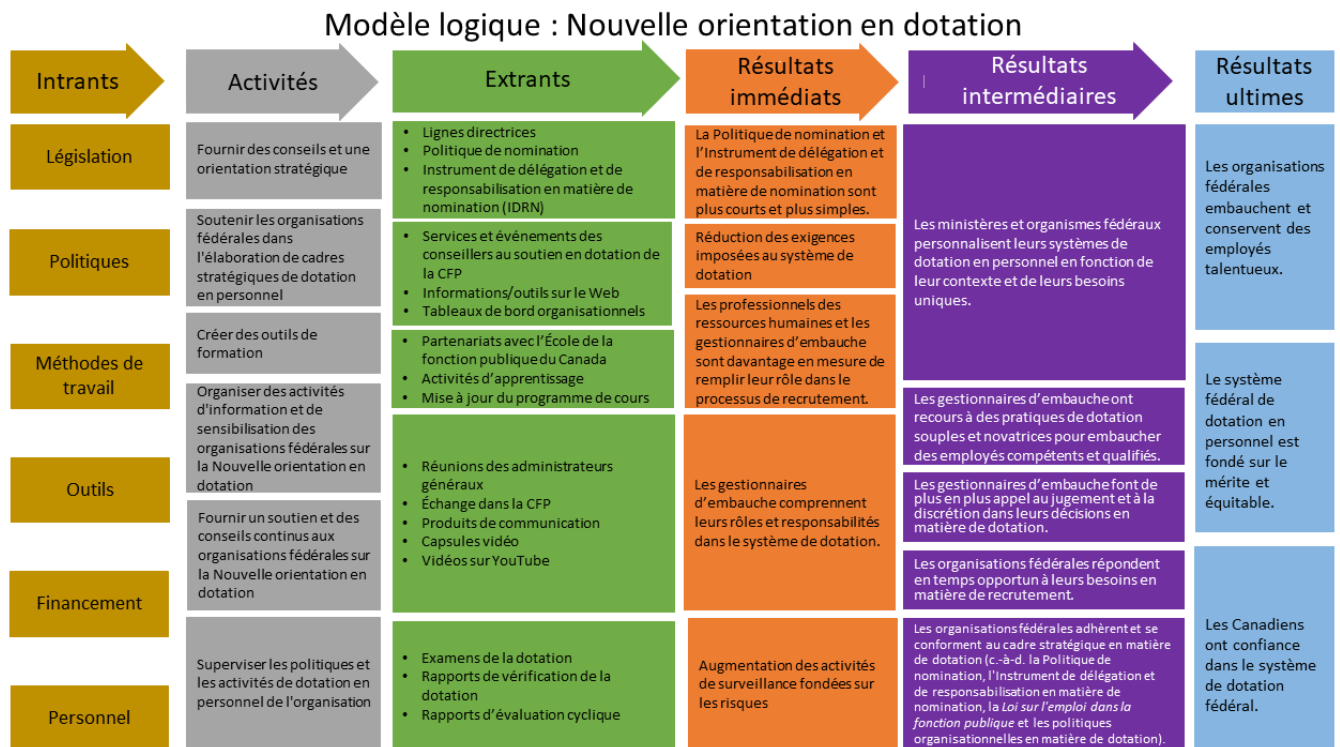


Recommandation	Plan d'action	Bureau de première responsabilité et jalon
	par les résultats de l'examen du Secteur des politiques et des communications.	dotation à l'échelle du système.
3. Il est recommandé que le Secteur des politiques et des communications, et le Secteur de la surveillance et des enquêtes, examinent l'administration des évaluations cycliques et élaborent des pratiques opérationnelles plus rationnelles.	La direction accepte cette recommandation. Le Secteur des politiques et des communications collaborera avec le Secteur de la surveillance et des enquêtes pour examiner et simplifier les pratiques opérationnelles. Le Secteur des politiques et des communications, et le Secteur de la surveillance et des enquêtes, examineront leurs rôles et définiront toute modification des responsabilités en matière d'examen et de réalisation des évaluations cycliques.	Secteur des politiques et de la communication et Secteur de la surveillance et des enquêtes 31 juillet 2021 31 mars 2022



Annexe 1 – Modèle logique de la Nouvelle orientation en dotation

Annexe 1 – Modèle logique de la Nouvelle orientation en dotation



Version texte

Modèle logique

Intrants de la Nouvelle orientation en dotation :

- Législation
- Politiques
- Méthodes de travail
- Outils
- Financement
- Personnel

Activités et extrants de la Nouvelle orientation en dotation

Activités		Extrants
Fournir conseils et orientation stratégique	ce qui mène à	<ul style="list-style-type: none"> • Lignes directrices • Politique de nomination • Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination
Soutenir les organisations fédérales dans l'élaboration de cadres stratégiques de dotation en personnel	ce qui mène à	<ul style="list-style-type: none"> • Services et activités des conseillers au soutien en dotation de la CFP • Renseignements/outils sur le Web • Tableaux de bord organisationnels
Créer des outils de formation	ce qui mène à	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec l'École de la fonction publique du Canada • Activités d'apprentissage • Mise à jour du programme de cours
Organiser des activités d'information et de sensibilisation sur la Nouvelle orientation en dotation pour les organisations fédérales	ce qui mène à	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions des administrateurs généraux • Tribune d'échange • Produits de communication • Capsules vidéo • Vidéos sur YouTube
Fournir soutien et conseils continus aux organisations fédérales sur la Nouvelle orientation en dotation		
Surveiller les politiques et activités de dotation en personnel de l'organisation	ce qui mène à	<ul style="list-style-type: none"> • Examens en dotation • Rapports de vérification de la dotation • Rapports d'évaluation cyclique



Extrants liés aux résultats immédiats

Extrants		Résultats immédiats
<ul style="list-style-type: none"> • Lignes directrices • Politique de nomination • Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination 	ce qui contribue à	La Politique de nomination et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination sont plus courts et plus simples.
<ul style="list-style-type: none"> • Services et activités des conseillers au soutien en dotation de la CFP • Renseignements/outils sur le Web • Tableaux de bord organisationnels 	ce qui contribue à	Réduction des exigences imposées au système de dotation
<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec l'École de la fonction publique du Canada • Activités d'apprentissage • Mise à jour du programme de cours 	ce qui contribue à	Les professionnels des ressources humaines et les responsables du recrutement sont davantage en mesure de remplir leur rôle dans le cadre d'un processus de recrutement.
<ul style="list-style-type: none"> • Réunions des administrateurs généraux • Échange dans la CFP • Produits de communication • Capsules vidéo • Vidéos sur YouTube 	ce qui contribue à	Les gestionnaires d'embauche comprennent leurs rôles et responsabilités liés au système de dotation.



Extrants		Résultats immédiats
<ul style="list-style-type: none"> • Examens de la dotation • Rapports de vérification de la dotation • Rapports d'évaluation cyclique 	ce qui contribue à	Augmentation des activités de surveillance fondées sur les risques

Collectivement, les résultats immédiats mènent aux 5 résultats intermédiaires suivants :

- Les ministères et organismes fédéraux personnalisent leurs systèmes de dotation en personnel, selon le contexte et les besoins uniques.
- Les gestionnaires d'embauche ont recours à des pratiques de dotation souples et novatrices pour recruter des employés compétents et qualifiés.
- Les gestionnaires d'embauche font de plus en plus appel au jugement et à la discrétion dans leurs décisions de dotation.
- Les organisations fédérales répondent en temps opportun à leurs besoins en matière de recrutement.
- Les organisations fédérales se conforment aux cadres stratégiques en matière de dotation – Politique de nomination, l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et les politiques organisationnelles en matière de dotation.

Collectivement, les résultats intermédiaires mènent aux 3 résultats définitifs suivants :

- Les organisations fédérales recrutent et maintiennent en poste des employés talentueux.
- Le système fédéral de dotation en personnel est équitable et fondé sur le mérite.
- Les Canadiens font confiance au système fédéral de dotation.

Annexe 2 – Matrice de l'examen

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes
Efficacité		
1.1 À quel point les mesures et actions prises par la Commission de la fonction publique (CFP) ont-ils permis la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation (NOD) dans l'ensemble de la fonction publique fédérale?	1.1.1 Preuve que les mesures et actions prises par la CFP ont permis la mise en œuvre de la NOD dans l'ensemble de la fonction publique fédérale	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion • Examen des données administratives et des données sur le rendement
1.2 Dans quelle mesure la CFP a-t-elle apporté son soutien aux ministères et organismes pour faciliter la mise en œuvre des changements visés par la NOD?	1.2.1 Mesure dans laquelle la CFP a apporté son soutien aux ministères et organismes pour faciliter la mise en œuvre des changements visés par la NOD	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion • Analyse documentaire
1.3 Dans quelle mesure le modèle de surveillance de la CFP élaboré pour appuyer la mise en œuvre de la NOD a-t-il été efficace pour garantir au Parlement l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale?	1.3.1 Mesure dans laquelle le modèle de surveillance de la CFP élaboré pour appuyer la mise en œuvre de la NOD a été efficace pour garantir au Parlement l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Examen des données administratives et des données sur le rendement • Entrevues ou groupes de discussion • Analyse documentaire
1.4 Dans quelle mesure la mise en œuvre de la NOD a-	1.4.1 Preuves de l'incidence sur la dotation	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents



Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes
t-elle eu une incidence sur la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale?	dans l'ensemble de la fonction publique fédérale	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des données administratives et des données sur le rendement • Entrevues ou groupes de discussion
Efficienne		
2.1 Les structures et processus de gouvernance adéquats sont-ils en place pour appuyer la mise en œuvre de la NOD?	2.1.1 Degré d'adéquation des structures et processus en place pour appuyer la mise en œuvre de la NOD	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion • Analyse documentaire
2.2 Dans quelle mesure l'orientation politique et les directives de la CFP cadrent-elles, jusqu'ici, avec les attentes de la NOD?	2.2.1 Mesure dans laquelle l'orientation politique et les directives de la CFP cadrent, jusqu'ici, avec les attentes de la NOD	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion
2.3 Dans quelle mesure les rôles et responsabilités liés aux diverses composantes de la NOD sont-ils clairs pour les intervenants internes?	2.3.1 Mesure dans laquelle les intervenants internes considèrent que leurs rôles et responsabilités concernant les diverses composantes de la NOD sont clairs	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion • Analyse documentaire
2.4 Y a-t-il, dans la mise en œuvre, des défis liés aux diverses composantes de la NOD (cadre de nomination, cadre de	2.4.1 Indications attestant, dans la mise en œuvre, de défis liés aux diverses composantes de la NOD (cadre de nomination, cadre de	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion



Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes
surveillance et soutien de la CFP)?	surveillance et soutien de la CFP)?	
2.5 Existe-t-il de bonnes pratiques, des leçons apprises ou d'autres renseignements qui permettraient d'améliorer la mise en œuvre de la NOD ou de soutenir de futures initiatives similaires?	2.5.1 Indications attestant de bonnes pratiques, des leçons apprises ou d'autres renseignements qui permettraient d'améliorer la mise en œuvre de la NOD ou de soutenir de futures initiatives similaires	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues ou groupes de discussion • Analyse documentaire

Annexe 3 – Rôles, responsabilités et gouvernance

Secteur des politiques et des communications

Le Secteur des politiques continue de surveiller la mise en œuvre globale et d'élaborer, au besoin, une orientation et des outils pour permettre aux ministères et organismes de s'adapter au Cadre de nomination de 2016.

Les conseillers au soutien en dotation de la Division du soutien en dotation appuient les ministères et organismes en fournissant des mises à jour régulières aux administrateurs généraux, aux responsables des ressources humaines, aux gestionnaires d'embauche et aux communautés de pratique. Ce faisant, ils cherchent entre autres à favoriser une prise de conscience et à faire connaître le nouveau cadre de politiques en dotation, ainsi que les outils et modèles disponibles pour soutenir les processus de nomination. Les conseillers répondent également aux questions des ministères et organismes, et les appuient dans leurs efforts pour embaucher efficacement une main-d'œuvre diversifiée, professionnelle et compétente.

Les tableaux 2-1 et 2-2 présentent les dépenses de la Division du soutien en dotation et de la Division des politiques au cours des 4 derniers exercices financiers.

Tableau 2-1 : Dépenses de la Division du soutien en dotation (du 1er avril 2016 au 31 mars 2020)

Catégorie	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20
Salaires (\$)	1 171 075	1 121 373	1 202 840	1 234 976
Frais de déplacement (\$)	31 507	33 709	23 074	25 079
Frais de traduction (\$)	5 344	5 827	10 373	11 218

Tableau 2-2 : Dépenses de la Division des politiques, de 2016-2017 à 2019-2020

Catégorie	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Salaires (\$)	2 379 698	1 939 356	2 153 720	2 517 787
Frais de voyage et d'accueil (\$)	2 639	10 015	3 802	2 250
Formation et traduction (\$)	23 427	24 907	9 180	20 191

La majorité des dépenses du Secteur sont consacrées aux salaires des experts en dotation qui appuient la mise en œuvre du cadre stratégique de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les dépenses non salariales sont généralement liées à l'organisation d'activités avec des professionnels des ressources humaines et des gestionnaires d'embauche, en vue de fournir et de recevoir des renseignements supplémentaires sur l'état global du système de dotation, et sur les risques et priorités émergents.

Secteur de la surveillance et des enquêtes

L'approche de la Commission de la fonction publique (CFP) en matière de surveillance est fondée sur des principes et des résultats établis²⁵, tels que décrits ci-après.

²⁵ Commission de la fonction publique, Secteur de la surveillance et des enquêtes. (Janvier 2020). General PSC Oversight Approach ENG.pptx. Document interne.



Principes. Les principes reposent sur la préservation de l'intégrité et de l'impartialité du système de dotation à la fonction publique fédérale. Il s'agit notamment de focaliser sur les responsabilités partagées et complémentaires conformément aux exigences fondamentales et résultats souhaités, et de soutenir la mise en œuvre d'améliorations à l'échelle du système par des interventions en temps utile.

Résultats. Le résultat clé consiste à garantir au Parlement l'intégrité du régime de dotation et l'impartialité de la fonction publique fédérale. Cette garantie est essentiellement axée sur le respect des exigences fondamentales établies en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ainsi que celles relevant du cadre politique et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Les résultats souhaités sont atteints en focalisant sur la prévention, à savoir la détermination précoce des risques, des interventions en temps opportun et une approche globale de la responsabilité qui soutient la délégation et la responsabilité des administrateurs généraux.

La Direction de la vérification est chargée de mener les activités de surveillance. Le tableau ci-après présente une ventilation de ses dépenses pour les exercices 2016-2017 à 2019-2020.

Tableau 2-3 : Dépenses de la Direction de la vérification, selon l'exercice financier (de 2016 à 2020)

Catégorie	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Équivalents temps plein réels	29,5	24	26	24
Dépenses salariales réelles (en dollars)	3 343 831 \$	2 606 446 \$	2 772 811 \$	2 409 856 \$

Il convient également de souligner que la Direction des services de données et de l'analyse assure un soutien à la surveillance par la présentation et l'analyse de données, ainsi que des rapports de recherche qui donnent un aperçu des risques observés dans l'ensemble du système de dotation. La Direction des enquêtes, quant à elle, mène des enquêtes sur les questions qui surviennent dans le cadre des processus de nomination à l'échelle de la fonction publique fédérale. Les résultats de ces enquêtes sont pris en compte par la Direction de la vérification au moment de l'élaboration de son plan de travail. Par exemple, un certain nombre d'enquêtes ont été menées sur l'embauche

d'étudiants au cours des dernières années. Par conséquent, la Direction de la vérification a mené une vérification de l'embauche dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin de déterminer s'il existait des problèmes systémiques à régler dans ce domaine.

Secteur des services et du développement des affaires

Le Secteur des services et du développement des affaires soutient également la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation (NOD) grâce aux services qu'il offre de façon centrale dans la région de la capitale nationale et dans les 5 bureaux régionaux répartis au Canada. Le personnel de la Direction du recrutement national mène des activités de sensibilisation auprès des ministères et organismes de la fonction publique fédérale ainsi qu'auprès des étudiants et des postulants dans leurs secteurs d'activité. En outre, le Centre de psychologie du personnel offre des services d'évaluation et d'évaluation de langue seconde qui permettent aux gestionnaires d'embauche de mesurer le mérite des candidats. Enfin, la Direction des services de développement des affaires administre la plateforme de recrutement Emplois GC, un outil clé pour les gestionnaires d'embauche, les professionnels des ressources humaines et les demandeurs d'emploi. Des projets de transformation sont en cours pour moderniser la plateforme de recrutement et la présentation d'évaluations de langue seconde à la lumière des nouvelles réalités opérationnelles liées à la réponse à la pandémie de COVID-19. La Direction du recrutement national travaille de concert avec des intervenants internes et externes pour élaborer et gérer un bassin de volontaires afin de soutenir la réponse du gouvernement fédéral à la pandémie.

Secteur des affaires ministérielles

Le Secteur des affaires ministérielles apporte un soutien administratif à tous les secteurs et constitue un élément clé pour appuyer l'élaboration de politiques et d'orientations, ainsi que leur mise en œuvre. Ce secteur établit le Cadre ministériel des résultats et dirige la planification des activités et la production de rapports, ce qui facilite la communication d'information aux Canadiens relativement à la mise en œuvre de la NOD et aux résultats obtenus à ce jour grâce aux documents de planification et de rapports ministériels. La Direction des services de technologie de l'information joue par ailleurs un rôle important dans l'entretien continu des systèmes de technologie de l'information en place pour soutenir la dotation, contribuant ainsi aux initiatives de transformation ministérielles pour améliorer le soutien au système de dotation de la fonction publique fédérale.

Gouvernance

Les structures et mécanismes de gouvernance qui soutiennent la mise en œuvre ont une orientation à la fois interne et externe, et comprennent des processus formels et informels.

Les structures de gouvernance interne permettent une consultation horizontale pour faciliter la formulation de conseils et de recommandations tactiques et stratégiques au Comité exécutif de gestion et aux réunions de la Commission sur la mise en œuvre de la NOD. La structure et les processus permettent d'offrir une rétroaction constructive aux représentants quant à la réalisation des priorités et des objectifs organisationnels, à la fois à titre d'organisation et d'organisme central. La structure de gouvernance interne qui soutient la mise en œuvre comprend les éléments suivants :

Réunions de la Commission. Cet organe décisionnel (président et commissaires) permet à la Commission de remplir ses obligations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* à l'égard de la fonction publique fédérale.

Comité exécutif de gestion. Il s'agit du principal organe décisionnel qui établit les priorités stratégiques et qui oriente la gestion de l'organisation. Il surveille également les progrès accomplis quant à la réalisation du mandat et aux priorités de l'organisation.

Comité d'intégration. Ce comité consultatif horizontal offre aux dirigeants et cadres supérieurs une tribune pour la formulation de conseils et de recommandations au Comité exécutif de gestion sur les questions relevant de son mandat. Ce comité est présidé par un vice-président et comprend des membres de toute l'organisation. Le comité est ouvert à tous les membres du personnel qui souhaitent y siéger en tant qu'observateurs, ce qui leur donne ainsi l'occasion de participer à la gouvernance de l'organisation.

Comités de gestion des secteurs. Ces comités, présidés par les vice-présidents des secteurs, permettent à chaque secteur d'examiner les documents qui passent par la gouvernance afin de prodiguer des conseils au vice-président qui participe aux réunions du Comité exécutif de gestion et aux réunions de la Commission. Cela permet de fournir une rétroaction en temps utile sur les points présentés par les collègues aux comités de gouvernance de toute l'organisation, reflétant à la fois le point de vue de leur secteur et le meilleur intérêt de la CFP.

Comité consultatif des directeurs généraux. Ce comité informel est composé de la plupart des directeurs généraux de l'organisation, mais pas tous. Les réunions sont

56 – Examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation

planifiées à la demande des membres et servent de tribunes de discussion pour échanger des idées, présenter des documents préliminaires aux fins de rétroaction et finaliser l'élaboration de documents ministériels importants.

La gouvernance externe qui soutient la mise en œuvre est constituée des éléments suivants :

Groupe des sous-ministres sur l'innovation en matière de recrutement. Cette tribune est présidée par le président et comprend des administrateurs généraux de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le comité vise à faire progresser l'innovation et l'expérimentation, et à réaliser des progrès significatifs pour améliorer la dotation et le recrutement dans la fonction publique fédérale. En sachant que le processus de dotation est une responsabilité partagée dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, ce comité permet d'améliorer la collaboration, la participation et les efforts de modernisation liés au recrutement opportun et efficace d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée, dans l'esprit de la mise en œuvre de la NOD.

Communautés de ressources humaines. Les représentants de la CFP font le point sur la mise en œuvre de la NOD auprès des communautés de ressources humaines, du Conseil des ressources humaines, du Conseil national mixte et de la tribune des administrateurs généraux.