



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

100<sup>ans</sup>  
years  
1908-2008

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

Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

Octobre 2008

Canada


Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : 613-992-9562  
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également accessible sur notre  
site Web à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

N° de catalogue SC3-134/2008F-PDF  
ISBN 978-0-662-04677-6

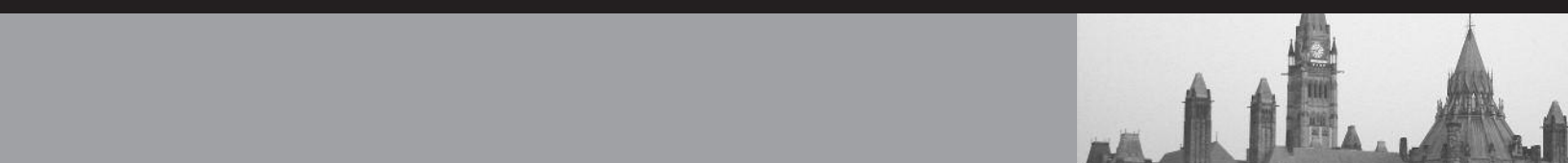
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2008



---

---

---



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

Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

**Octobre 2008**

*Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.*

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Contexte .....	6
Rôles et responsabilités .....	8
Objectifs de la vérification .....	9
<b>Observations</b> .....	<b>12</b>
Aperçu .....	12
Les nominations jugées insatisfaisantes soulèvent des questions quant au respect du mérite chez les personnes nommées .....	13
<i>Dans certains cas, les personnes nommées ne semblent pas posséder         les qualifications essentielles</i> .....	13
<i>Certaines preuves indiquent que des candidats étaient pressentis</i> .....	13
<i>Certains dossiers de nomination ne contenaient pas les documents clés permettant         de déterminer si le mérite avait été respecté</i> .....	15
<i>Mesures prises à l'égard des dossiers insatisfaisants</i> .....	16
Les méthodes d'évaluation des candidats utilisées dans le cadre des processus annoncés doivent être améliorées .....	16
<i>D'importantes améliorations doivent être apportées aux méthodes d'évaluation</i> .....	17
<i>La présélection des candidats doit être améliorée</i> .....	19
<i>Une plus grande attention doit être accordée à la justification du choix         du candidat (la « bonne personne »)</i> .....	20
Des améliorations s'imposent pour que les processus non annoncés respectent les valeurs de nomination et les lignes directrices en matière de nomination .....	20
<i>La justification du choix de processus non annoncés doit être mieux étayée</i> .....	21
<i>Les méthodes d'évaluation pour les processus non annoncés         doivent être améliorées de façon significative</i> .....	24
Les méthodes d'évaluation pour les processus de nomination annulés ou infructueux doivent être améliorées .....	24
<b>Autres exigences des processus de nomination</b> .....	<b>25</b>
La plupart des nominations ont respecté la zone de sélection et l'autorisation en matière de priorité .....	25
Les conditions d'emploi ont été respectées en grande partie .....	26
Les exigences linguistiques ont en général été respectées .....	26
Le processus de notification a en général été respecté, mais des aspects des lignes directrices doivent être précisés .....	27
La délégation des pouvoirs d'approbation des nominations a été généralement respectée .....	28

<b>Autres points à améliorer</b> .....	<b>29</b>
Les processus utilisés pour nommer les cadres de direction au sein des services de ressources humaines comportent d'importants défis .....	29
La participation des conseillers en ressources humaines améliore les processus de nomination .....	29
Peu de preuves indiquent que les qualifications constituant un atout ont été utilisées pour appuyer la sélection des candidats .....	30
Défis particuliers à relever sur le plan de la dotation collective .....	30
<b>Engagements de la CFP</b> .....	<b>32</b>
<b>Suivi</b> .....	<b>33</b>
<b>Sommaire des réponses des organisations</b> .....	<b>33</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>34</b>
<b>À propos de la vérification</b> .....	<b>36</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>39</b>
Annexe A : Principaux aspects de l'effectif du groupe de la direction .....	39
Annexe B : Glossaire des termes utilisés sous le régime de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)</i> actuelle .....	40

## Résumé

1. Les cadres de direction de la fonction publique fédérale représentent une ressource importante pour le Parlement et la population canadienne. La façon dont on procède à leur recrutement, à leur évaluation et à leur nomination a des répercussions considérables sur tous les aspects des services gouvernementaux, de même que sur la capacité du gouvernement de fournir des résultats favorables aux Canadiens. De plus, les processus de nomination des cadres de direction ont une incidence directe sur la gestion et l'engagement des 188 000 fonctionnaires fédéraux employés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La transparence et la responsabilisation des décisions relatives à la nomination des cadres de direction « donnent le ton » à l'ensemble de l'organisation.
2. Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, en décembre 2005, c'est la Commission de la fonction publique (CFP) qui effectuait la grande majorité des nominations du groupe de la direction. À la suite de la modification de la Loi, la CFP a été encouragée à déléguer (ce qu'elle a fait) aux administrateurs généraux des organisations son pouvoir de nommer les cadres de direction du gouvernement fédéral. La délégation des pouvoirs vise à permettre à une organisation de gérer ses propres processus de dotation pour le groupe de la direction et de satisfaire à ses besoins spécifiques en recrutement de la façon la plus efficace et efficiente possible. Elle permet également aux organisations de simplifier les processus de dotation en fonction de leurs besoins particuliers. Les gestionnaires peuvent désormais effectuer des nominations qui relèvent de leur domaine de responsabilité, conformément aux pouvoirs de nomination qui leur sont délégués.
3. Comme il est énoncé dans la LEFP, les administrateurs généraux doivent exercer les pouvoirs délégués de nomination dans un cadre stipulant qu'ils en rendent compte à la Commission, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement. La LEFP et le cadre de nomination sont fondés sur les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, et sur les valeurs directrices, telles la représentativité, la justice, la transparence et l'accessibilité.
4. Lorsque la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux le 31 décembre 2005, elle s'est engagée à entreprendre une vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction. La vérification avait pour but d'évaluer dans quelle mesure les nominations et les processus de nomination effectués au gouvernement sont conformes à la LEFP, au cadre de nomination et aux valeurs qui les sous-tendent.
5. La vérification vise les nominations de cadres de direction effectuées au cours de la première année suivant la mise en œuvre de la LEFP, soit de janvier à décembre 2006. La vérification porte sur la totalité des processus de nomination visant des postes de cadre de direction des niveaux EX-4 et EX-5 (qui comprend les sous-ministres adjoints) et sur la moitié des processus visant des postes de cadre des niveaux EX-1 à EX-3 (qui comprend les directeurs et directeurs généraux).

6. En raison de la LEFP en vigueur et des pouvoirs de nomination délégués accrus en matière de ressourcement des cadres, les organisations ont dû procéder à une importante transformation et apporter, notamment, les changements suivants :
  - l'établissement de structures de gouvernance à l'appui de la planification;
  - la gestion et la surveillance des processus de recrutement et de nomination pour les cadres de direction;
  - le développement de la capacité en matière de ressourcement des cadres;
  - l'embauche du personnel requis possédant les compétences appropriées dans un contexte de mobilité élevée chez les conseillers en ressources humaines.
7. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les processus de nomination des cadres de direction respectaient le principe du mérite. Toutefois, sur les 348 nominations ayant fait l'objet de la vérification, nous avons décelé 47 cas insatisfaisants qui nous ont particulièrement préoccupés :
  - Nous avons relevé trois cas où le principe du mérite n'avait pas été respecté, car les personnes nommées ne semblaient pas posséder les qualifications essentielles pour le poste.
  - Dans 31 autres cas, les processus de nomination avaient été menés de telle façon qu'un candidat semblait avoir été déjà pressenti pour le poste avant l'évaluation.
  - Enfin, pour 13 autres nominations, le dossier ne contenait aucune preuve qu'une évaluation avait été réalisée. Par conséquent, rien n'indiquait clairement pourquoi on avait jugé que les candidats étaient qualifiés.
8. Nous avons également constaté qu'un certain nombre de dossiers de nomination nécessitaient des améliorations. Cette observation concernait à la fois les nominations effectuées dans le cadre de processus de nomination annoncés et non annoncés.
9. Nous étions satisfaits des évaluations menées au regard de 132 des processus de nomination annoncés vérifiés. Cinquante-sept des nominations découlant de processus annoncés nécessitaient des améliorations. Dans certains cas, les outils utilisés ne permettaient pas une évaluation complète des qualifications essentielles, alors que dans d'autres, les candidats étaient évalués au regard de critères qui ne leur avaient pas été communiqués adéquatement. Dans d'autres cas, nous avons remarqué que, pour un même processus de nomination, les candidats avaient été évalués de façon différente. En l'absence de preuves démontrant les raisons pour lesquelles des candidats en particulier ont été nommés, ni les administrateurs généraux ni la CFP ne peuvent être suffisamment convaincus que les processus respectaient le principe du mérite et qu'ils étaient justes et transparents.
10. En ce qui a trait aux nominations non annoncées, 70 nominations nécessitaient des améliorations quant à l'évaluation ou à la justification fournie pour le choix d'un processus de nomination non annoncé. Nous étions satisfaits des évaluations menées en regard de 11 des processus de nomination non annoncés vérifiés. Il est clair que les organisations ont fait face à des difficultés dans l'application des nouvelles exigences législatives liées aux nominations

effectuées dans le cadre de processus non annoncés. Par exemple, nous avons constaté que les justifications quant au choix des processus non annoncés étaient, ou bien absentes du dossier, ou ne satisfaisaient pas aux exigences organisationnelles ou aux lignes directrices de la CFP. Souvent, il était impossible de déterminer avec certitude pourquoi ce type de processus avait été choisi plutôt qu'un processus annoncé.

11. Par ailleurs, nous avons constaté que, même s'il subsiste certaines sources de préoccupation, les exigences relatives à la zone de sélection, à la présélection, aux exigences linguistiques, aux conditions d'emploi et à la notification étaient généralement respectées.
12. Nous avons remarqué que le cadre de nomination de la CFP était davantage respecté lorsque les conseillers en ressources humaines contribuaient au processus d'évaluation.
13. Compte tenu des préoccupations soulevées par cette vérification, la CFP s'est engagée à entreprendre un examen exhaustif des services de ressourcement des cadres de direction qu'elle fournit aux organisations. La CFP examinera et clarifiera également les lignes directrices et les orientations pertinentes en ce qui a trait au ressourcement des cadres de direction.
14. Pour ce qui est des 47 dossiers insatisfaisants relevés dans le cadre de notre vérification, nous procéderons à un examen approfondi afin de déterminer s'il y a lieu de mener d'autres enquêtes. Les dossiers ne contenant aucune justification quant au choix d'un candidat seront renvoyés directement aux organisations afin que des évaluations adéquates soient réalisées.
15. La CFP a obtenu les plans d'action de certaines organisations qui font face à des défis importants et systémiques dans l'application des exigences du cadre de nomination.
16. Les administrateurs généraux de toutes les organisations ayant fait l'objet de la vérification ont eu l'occasion de prendre connaissance des résultats et de les commenter. Les organisations ont mis l'accent sur le fait que l'année 2006 constituait une année de transition après l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, ainsi que sur le fait qu'ils avaient des pouvoirs délégués accrus en matière de dotation des cadres de direction. Les administrateurs généraux ont perçu la vérification comme une occasion de mieux comprendre les exigences de la nouvelle loi et de réfléchir aux exigences des lignes directrices. Ils ont également souligné le fait que les pratiques se sont améliorées depuis 2006 à mesure qu'ils ont acquis de l'expérience; ils ont d'ailleurs mentionné que leurs organisations prévoient prendre des mesures, ou en avaient déjà pris, pour améliorer la qualité des processus de nomination des cadres de direction.
17. La CFP utilisera cette vérification comme point de repère et adaptera ses activités de surveillance continues de façon à rendre compte efficacement des résultats des nominations de cadres de direction. La CFP envisage également de procéder à une vérification de suivi dans deux ans.

# Introduction

## Contexte

18. Pour bâtir une fonction publique efficace et novatrice, il faut disposer d'un effectif de dirigeants hautement qualifiés qui puissent représenter les membres de la population canadienne et répondre à leurs besoins dans la langue de leur choix. Dans le cadre de son mandat visant à protéger les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, la Commission de la fonction publique (CFP) veille à ce que les cadres de direction nommés à la fonction publique soient en mesure de relever les défis actuels, et ceux qui se présenteront dans l'avenir pour nous permettre d'entrer de plain-pied dans le XXI<sup>e</sup> siècle.
19. Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité doivent être respectées. Le processus utilisé en vue de nommer une personne qualifiée au groupe de la direction et au sein de celui-ci, doit être raisonnablement accessible à d'autres candidats potentiellement qualifiés et doit assurer un traitement juste et transparent à l'égard de tous les candidats.
20. Les nominations au groupe de la direction et au sein de celui-ci « donnent le ton » à l'ensemble de l'organisation. Les pratiques de dotation visant les cadres de direction pourraient influencer sur tous les échelons de la fonction publique. Le non-respect des valeurs directrices de la CFP, soit la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité, au niveau des cadres de direction peut avoir une incidence sur les processus de dotation à tous les niveaux.
21. L'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), en décembre 2005, a entraîné des changements considérables dans la façon dont les cadres de direction sont nommés. Auparavant, il revenait à la CFP d'effectuer les nominations à des postes du groupe de la direction. D'ordinaire, les nominations nécessitaient la participation de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, maintenant appelée l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), qui agissait à titre de fournisseur de services pour les nominations de cadres de direction des niveaux EX-4 et EX-5, ou le recours aux services de ressourcement des cadres offerts par la CFP pour les nominations aux niveaux EX-1 à EX-3. En vertu de la LEFP, la CFP est encouragée à déléguer ses pouvoirs de recrutement, d'évaluation et de nomination des cadres de direction aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent les subdéléguer aux gestionnaires de leur organisation. Parmi les autres changements, notons ce qui suit :
  - Une définition du mérite contenue dans la *Loi*, qui confère aux administrateurs généraux le pouvoir discrétionnaire de choisir les facteurs qui seront pris en considération pour établir le mérite et pour sélectionner le candidat qui sera considéré comme la « bonne personne ». Les candidats n'ont donc plus à être classés selon leur mérite relatif; ils sont plutôt évalués en fonction des exigences du poste.

- La marge de manœuvre dans le choix du processus de nomination, lequel peut être interne ou externe, et annoncé ou non annoncé.
    - Un processus annoncé est un processus dans le cadre duquel les personnes se trouvant dans la zone de sélection sont informées de la possibilité d'emploi et ont l'occasion de présenter leur candidature et de démontrer leurs qualifications par rapport aux critères de mérite.
    - Un processus non annoncé est un processus où il n'y a aucune annonce de possibilité d'emploi et où le gestionnaire d'embauche ne procède à aucun appel de candidatures.
  - Une transparence accrue. Tous les candidats dans le cadre d'un processus de nomination annoncé visant des postes de cadre de direction recevront une notification aux étapes décisives. Les cadres de direction qui participent à des processus de nomination internes jouissent maintenant des mêmes droits de recours.
22. La CFP a délégué la plupart de ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux au moyen d'une entente de délégation, soit l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Bien que la CFP demeure ultimement responsable de l'intégrité des nominations à l'endroit du Parlement, l'IDRN indique:
- les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qui sont délégués;
  - les pouvoirs qui peuvent être subdélégués;
  - les conditions associées à la délégation de pouvoirs;
  - la façon dont l'administrateur général en sera tenu responsable.
23. Lorsqu'ils exercent les pouvoirs qui leur sont délégués, les administrateurs généraux sont tenus de respecter les valeurs fondamentales de nomination (mérite et impartialité) et les valeurs directrices (justice, accessibilité, transparence et représentativité). Ils doivent également veiller à ce que leurs décisions de nomination soient conformes aux exigences de la LEFP, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, aux politiques du Conseil du Trésor et à tout autre texte de loi, tel que la *Loi sur les langues officielles*.
24. Le cadre de nomination de la CFP englobe les lignes directrices en matière de nomination, l'instrument de délégation et le cadre de responsabilisation. L'objectif de ce cadre général est d'établir un régime souple de gestion des ressources humaines et de donner aux administrateurs généraux des orientations afin de bâtir un système de dotation adapté à leurs besoins particuliers. Les administrateurs généraux doivent respecter le cadre de nomination de la CFP, les conditions rattachées à l'instrument de délégation qu'ils ont signé ainsi que les valeurs fondamentales et directrices qui les sous-tendent, et doivent rendre des comptes à cet égard.

25. Auparavant, les pouvoirs de nomination de cadres de direction ne faisaient pas l'objet d'une délégation parce que l'on considérait que les risques étaient plus élevés. Au moment de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005 et de la délégation aux organisations des pouvoirs de nomination relatifs aux postes de direction, la CFP s'est ainsi engagée à mener une vérification des nominations et des processus de nomination liés au groupe de la direction effectués par les administrateurs généraux en 2006.

## Rôles et responsabilités

26. Un certain nombre d'intervenants clés influencent la nomination des cadres de direction en vertu du régime de la nouvelle LEFP. Les gestionnaires d'embauche sont ceux qui souhaitent embaucher des cadres de direction. Ils sont donc chargés de présenter une demande relativement au processus de nomination et occupent un rôle central aux étapes de la planification, de l'élaboration, de l'évaluation et de la sélection.
27. Généralement, les conseillers en ressources humaines guident les gestionnaires d'embauche tout au long du processus de nomination, notamment en vue de s'assurer que le plan des ressources humaines de l'organisation a dûment été pris en considération. Les conseillers en ressources humaines peuvent également assumer une fonction de remise en question pour veiller à ce que le processus respecte les lignes directrices en matière de nomination et les valeurs de nomination ainsi que les exigences relatives à la responsabilisation des sous-ministres.
28. Les gestionnaires d'embauche peuvent également tirer parti de l'expertise provenant de l'extérieur de l'organisation. Des fournisseurs de services de ressources humaines, comme la CFP et l'AFPC, de même que des consultants du secteur privé, jouent un rôle important à l'appui du processus de nomination.
29. Une fois que le processus de nomination est terminé et qu'un candidat a été choisi, l'administrateur général (dans le cas où les pouvoirs n'ont pas été subdélégués) ou la personne subdéléguée signe la lettre d'offre destinée à la personne nommée.
30. Pour obtenir des détails sur l'effectif des cadres de direction, veuillez consulter l'**annexe A**.

## Objectifs de la vérification

31. La vérification a été effectuée en sachant que l'année 2006 constituait la première année de mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Il était manifeste que les organisations auraient beaucoup de difficultés à gérer les changements importants et nécessaires pour s'assurer qu'ils respectent la *Loi*. Dans de telles conditions, une vérification devenait un outil d'apprentissage permettant de fixer un point de repère en fonction duquel mesurer les progrès réalisés.
32. L'objectif de la vérification était de déterminer si les nominations et les processus de nomination au groupe de la direction et au sein de celui-ci étaient conformes à la LEFP, aux lignes directrices et aux autres lois et politiques afférentes, à l'instrument de délégation signé avec la CFP, et aux valeurs de nomination, qui constituent les fondements des politiques et de la délégation des pouvoirs.
33. La vérification visait les nominations et les processus de nomination au groupe de la direction et au sein de celui-ci qui ont eu lieu de janvier à décembre 2006. Nous avons examiné la moitié des processus de nomination visant des postes de niveaux EX-1 à EX-3 (qui comprend les directeurs et directeurs généraux) et la totalité des processus de nomination visant des postes de niveaux EX-4 et EX-5 (qui comprend les sous-ministres adjoints). En 2006, 589 nominations pour une durée déterminée et pour une période indéterminée ont été effectuées au groupe de la direction et au sein de celui-ci. Nous avons vérifié 348 nominations (dont 8 étaient des nominations pour une durée déterminée). En tout, la vérification a porté sur 53 organisations fédérales (voir la **pièce 1**).

### Pièce 1 : Nombre de nominations ayant fait l'objet d'une vérification

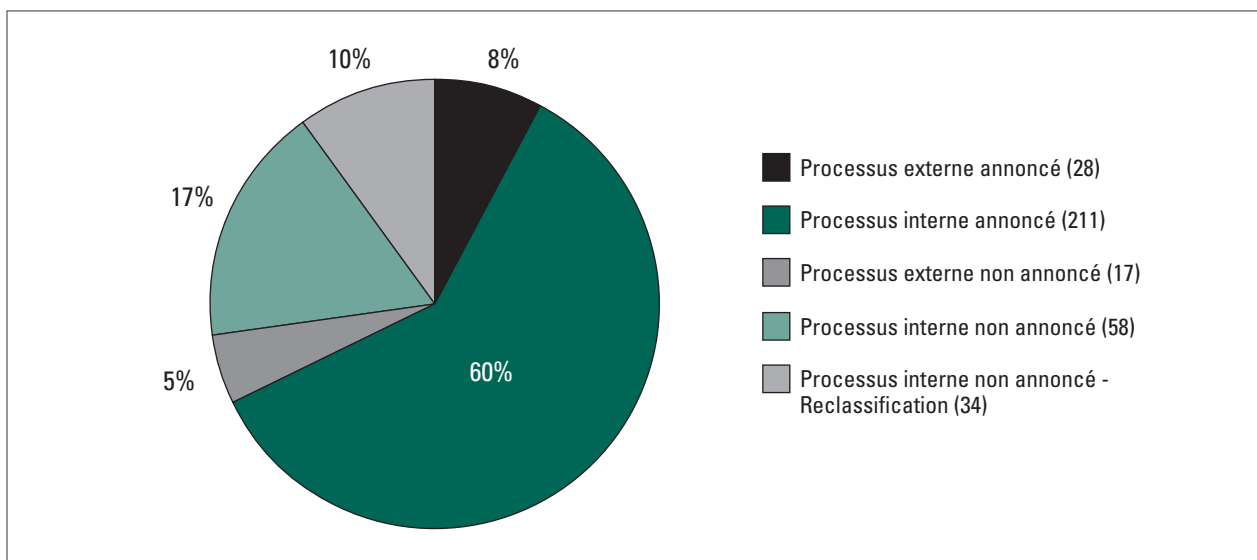
Niveau	Nombre total de nominations en 2006		Nombre total de nominations ayant fait l'objet d'une vérification	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
EX-1 – EX-3	528	89,6 %	287	82,5 %
EX-4 – EX-5	61	10,4 %	61	17,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>589</b>	<b>100 %</b>	<b>348</b>	<b>100 %</b>

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

34. Les processus de nomination qui ont été entamés mais annulés ou qui se sont avérés infructueux ont été pris en considération dans l'échantillon de vérification, de sorte que l'échantillon couvre la moitié des processus de nomination aux niveaux EX-1 à EX-3 et la totalité des processus aux niveaux EX-4 et EX-5. En outre, les processus annulés ou infructueux peuvent présenter, en ce qui concerne les valeurs de nomination, des risques semblables à ceux des processus ayant mené à une nomination, surtout si les résultats sont utilisés pour d'autres nominations. Notre échantillon comportait 31 dossiers annulés ou infructueux, dont deux aux niveaux EX-4 et EX-5. Ceux-ci sont abordés séparément dans la section **Observations**.

35. La vérification consistait à analyser les documents relatifs aux nominations et d'autres documents comme les politiques organisationnelles. Nous avons aussi réalisé des entrevues auprès des responsables des organisations dont l'administrateur général avait signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la CFP, instrument au moyen duquel les pouvoirs d'effectuer des nominations au groupe de la direction et au sein de celui-ci lui ont été délégués. Les organisations ont eu l'occasion de fournir à l'équipe de vérification des renseignements ou des documents additionnels grâce au processus de validation.
36. La CFP a participé à 93 nominations (27 %) à titre de fournisseur de services. Pour sa part, l'AFPC a participé à 39 nominations (11 %), tandis que des consultants du secteur privé ont participé à 19 nominations (5 %).
37. Les gestionnaires d'embauche choisissent eux mêmes le processus pour nommer les cadres de direction. Celui ci peut être annoncé ou non annoncé, interne à la fonction publique ou externe, c'est à dire ouvert au public. Comme l'indique la figure 1, pour les nominations qui ont fait l'objet de la vérification, les nominations effectuées au terme d'un processus annoncé représentaient 68 % du total (8 % découlaient de processus externes, le reste, de processus internes). Les autres nominations, soit 32 %, avaient été effectuées à la suite de processus non annoncés (5 % découlaient de processus externes, 10 % constituaient des reclassifications et 17 % découlaient de processus internes non annoncés). La reclassification d'un poste se produit lorsque l'évaluation de la description de travail qui y est associée donne lieu à un changement de groupe professionnel ou de niveau, ou des deux, en raison d'une modification considérable des fonctions du poste. Selon la Série d'orientation de la CFP, la promotion d'une personne au poste qu'elle occupait au moment de la reclassification du poste est une situation qui peut se prêter à un processus de nomination non annoncé. Toutes les reclassifications ayant fait l'objet de la vérification ont été effectuées à la suite d'un processus non annoncé (voir la **figure 1.**)

**Figure 1 : Type de processus de nomination**



**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

38. Sur les 31 processus annulés ou infructueux, 29 étaient annoncés (25 l'ayant été à l'interne) et deux étaient non annoncés.
39. Même si la majorité des nominations faisant partie de notre échantillon ont été effectuées selon un processus annoncé, nous avons constaté que près de 40 % des candidats nommés à la suite de processus annoncés et non annoncés exerçaient déjà les fonctions du poste avant leur nomination, principalement dans le cadre d'un intérim. Sur les 117 nominations intérimaires, 50 (43 %) étaient d'une durée égale ou supérieure à 12 mois; de ce nombre, 17 intérim ont duré plus de deux ans<sup>1</sup>. La nomination de ces personnes a été effectuée à la fois au terme de processus non annoncés et annoncés.
40. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les objectifs et la méthodologie de la vérification, veuillez consulter la section **À propos de la vérification** qui figure à la fin du présent rapport.

<sup>1</sup> Ces chiffres ne comprennent pas les reclassifications puisque, dans ces cas, la personne nommée est titulaire du poste et n'effectue donc pas d'« intérim ».

# Observations

## Aperçu

41. La **pièce 2** ci-après contient un résumé des constatations de la vérification. Un total de 47 nominations ont été jugées insatisfaisantes. Nous avons également constaté que 127 autres nominations (57 issues de processus annoncés et 70, de processus non annoncés) nécessitaient des améliorations pour que les processus soient conformes aux lignes directrices et aux valeurs de la Commission de la fonction publique en matière de nomination, en ce qui concerne les évaluations et le choix du processus de nomination. Dans l'ensemble, 143 nominations ont été jugées satisfaisantes en ce qui a trait aux évaluations et aux justifications pour le choix de processus de nomination non annoncés. Les 31 processus de nomination qui ont été annulés ou qui se sont avérés infructueux sont abordés de façon distincte plus loin dans le présent rapport.

### Pièce 2 : Aperçu des constatations de la vérification

Types de processus	Insatisfaisant	Nécessitant des améliorations	Satisfaisant	Nécessitant des améliorations et satisfaisant	Total
Processus annoncés	21	57	132	189	210
Processus non annoncés	26	70	11	81	107
Sous-total	47	127	143	270	317
Processus annulés ou infructueux	0	5	26	31	31
<b>TOTAL</b>	<b>47</b> <b>(13,5 %)</b>	<b>132</b> <b>(37,9 %)</b>	<b>169</b> <b>(48,6 %)</b>	<b>301</b>	<b>348</b> <b>(100 %)</b>

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

42. Nous avons noté que les processus jugés insatisfaisants et ceux nécessitant des améliorations étaient répartis dans la majorité des organisations. Certaines d'entre elles ont été confrontées à des défis plus importants que d'autres, lesquels sont abordés plus loin dans le présent rapport. Par ailleurs, notre vérification nous a permis de mettre en lumière des pratiques dignes de mention en matière d'évaluation des cadres de direction. Ces pratiques, conformes au cadre de nomination et aux valeurs connexes, ont été observées notamment à l'Agence des services frontaliers du Canada, au ministère de la Défense nationale, aux Affaires indiennes et du Nord Canada et à Transports Canada.

## Les nominations jugées insatisfaisantes soulèvent des questions quant au respect du mérite chez les personnes nommées

43. La présente section porte sur les 47 nominations qui ont été jugées insatisfaisantes. La vérification nous a permis de constater que des nominations étaient jugées insatisfaisantes par rapport aux trois critères suivants : a) le principe du mérite n'a pas été respecté; b) la façon dont les processus de nomination ont été menés porte à croire qu'un candidat avait été pressenti; c) rien dans les dossiers de nomination ne prouvait qu'une évaluation avait été faite. Certains dossiers ont été jugés insatisfaisants à l'égard de plus d'un de ces trois critères, mais ils ne sont comptabilisés qu'une seule fois aux fins de l'évaluation du respect des valeurs fondamentales en matière de nomination. Chacun de ces critères est abordé ci-après.

### *Dans certains cas, les personnes nommées ne semblent pas posséder les qualifications essentielles*

44. Nous nous attendions à ce que les documents relatifs aux processus de nomination démontrent que les candidats retenus possédaient les qualifications essentielles liées aux études, aux connaissances, à l'expérience et aux exigences linguistiques établies pour le poste, de même que les compétences clés en leadership.
45. La plupart des documents relatifs aux processus de nomination démontraient effectivement que les candidats nommés possédaient les qualifications essentielles. Toutefois, dans le cas de trois nominations découlant de processus annoncés, la personne nommée ne semblait pas posséder les qualifications essentielles. Par exemple, un candidat a été nommé malgré le fait qu'il ne satisfaisait pas au critère lié aux connaissances nécessaires pour le poste. Ces trois nominations visaient des postes de niveaux EX-1 à EX-3.

### *Certaines preuves indiquent que des candidats étaient pressentis*

46. En vertu de l'alinéa 30(2)a) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'administrateur général établit les qualifications essentielles requises pour le travail à effectuer. Nous nous attendions à ce que celles-ci soient fondées sur les exigences relatives au travail à accomplir, et non sur les qualifications des personnes qui ont pu occuper ce poste de façon temporaire. Nous avons vérifié si :
- l'énoncé de critères de mérite n'était pas conforme à la description de travail;
  - l'énoncé des critères de mérite semblait taillé sur mesure pour le candidat, en ce qui a trait aux qualifications essentielles ou aux qualifications constituant un atout, le cas échéant, plutôt que de correspondre au travail à effectuer;
  - un processus externe (qui offre davantage de souplesse en ce qui a trait aux exigences linguistiques) a été choisi en vue de favoriser la nomination d'un candidat pressenti provenant de l'interne.

### Pièce 3 : Exemples de preuves indiquant que les critères étaient taillés sur mesure pour les qualifications des candidats

- Selon la description de travail, une attestation dans un domaine en particulier était requise pour le travail à accomplir. Les critères de mérite, toutefois, exigeaient que les candidats possèdent une attestation supplémentaire délivrée par une autre province. La personne nommée possédait ces deux attestations.
- Le niveau de scolarité requis a été révisé à la baisse pour correspondre à celui de la personne nommée. Cependant, ce niveau était inférieur à ce qui est généralement exigé pour ce type de postes. Pour cette même nomination, des qualifications très précises constituant un atout correspondaient exactement à celles qui figuraient dans le curriculum vitae de la personne nommée.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

47. Nous avons trouvé 17 nominations où au moins l'une des situations ci-dessus s'appliquait. De ce nombre, 14 processus de nomination comprenaient des qualifications qui semblaient taillées sur mesure afin de correspondre aux qualifications d'un candidat en particulier plutôt qu'aux qualifications requises pour le travail à effectuer (voir la **pièce 3**).
48. Nous avons également recueilli des renseignements sur 14 autres nominations (en plus des 17 dont il a été question précédemment) qui ont suscité des questions sur le plan de la justice et de l'accessibilité. Par exemple, nous avons trouvé des cas où le choix du processus de nomination semblait être en fonction d'un candidat en particulier plutôt qu'en fonction du plan de ressources humaines, des critères organisationnels et des valeurs de nomination, et où le choix du processus de nomination allait à l'encontre de certains éléments de preuve figurant au dossier. La façon dont ces processus de nomination ont été menés portait à croire qu'un candidat avait déjà été choisi. Nous nous attendions à ce que tous les processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité et la transparence, autant dans la réalité que dans la perception des gens. Vous trouverez ci-après (**pièce 4**) des exemples qui illustrent le type de preuves que nous avons trouvées dans les dossiers.

### Pièce 4 : Exemples de processus assortis de preuves indiquant que des candidats étaient pressentis

Un ministère a lancé un processus externe non annoncé pour doter un poste de niveau EX-1. Ce processus a été proposé au moment où la période d'emploi occasionnel de la personne nommée approchait de la limite de 90 jours. La direction a proposé la création d'un poste de durée déterminée de niveau EX-1 pour cette nomination, même si les conseillers en ressources humaines étaient d'avis que les fonctions exercées par la personne nommée ne correspondaient pas au niveau EX-1. Ce conseil n'a toutefois pas été suivi. Les fonctions figurant dans la justification écrite relative au choix d'un processus non annoncé n'étaient

pas conformes aux exigences du poste. Nous avons également trouvé des preuves indiquant que la personne nommée a assuré la planification de son propre processus de nomination, y compris la durée d'emploi, le traitement et le niveau de sécurité. À la demande de la personne nommée, le niveau de sécurité a été revu à la baisse pour correspondre à son propre niveau.

Un autre ministère a lancé un processus de nomination interne annoncé pour doter un poste de niveau EX-2. Nous avons recueilli des preuves selon lesquelles la personne nommée avait participé à l'élaboration de l'énoncé des critères de mérite et au choix de la zone de sélection. La personne nommée occupait ce poste à titre intérimaire depuis 18 mois.

Un ministère a lancé un processus de nomination interne annoncé pour un poste bilingue (impératif à la nomination) de niveau EX-2 dans une région unilingue. Le ministère a évalué tous les candidats, sauf un. Ce candidat n'était pas disponible pour se soumettre à l'évaluation pendant une période de deux mois, pour des raisons valables. Le ministère a néanmoins décidé de faire une offre de nomination près de trois semaines avant l'évaluation du dernier candidat. Il semble que le ministère n'ait pas attendu du fait que les résultats que la personne nommée avait obtenus à l'évaluation de langue seconde arrivaient à expiration moins d'une semaine après la nomination.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

49. Sur les 31 nominations de candidats qui semblaient avoir été pressentis, 17 découlaient de processus de nomination annoncés et 14, de processus de nomination non annoncés. Cinq de ces 31 cas visaient des nominations à des postes des niveaux EX-4 et EX-5. Dans 15 cas, les personnes nommées étaient celles qui occupaient déjà le poste à titre intérimaire, cinq de ces personnes ayant assuré l'intérim pendant plus de deux ans.
50. Nous n'avons trouvé aucune preuve d'influence politique sur le choix de la personne nommée dans ces dossiers ni dans le reste des dossiers de nomination vérifiés.

*Certains dossiers de nomination ne contenaient pas les documents clés permettant de déterminer si le mérite avait été respecté*

51. La documentation est un facteur essentiel pour permettre aux administrateurs généraux de surveiller les processus de nomination des cadres de direction et de rendre compte à cet égard. Pour mener un processus transparent, il faut adopter de bonnes pratiques de documentation. Les dossiers de nomination doivent contenir des documents justificatifs suffisants et appropriés afin que les administrateurs généraux puissent s'assurer que les processus de nomination

respectent les lignes directrices et les valeurs pertinentes. Même dans les cas où les processus sont menés par des fournisseurs de services, il incombe à l'organisation de veiller à ce que les dossiers de nomination soient complets. De plus, la documentation fait partie des conditions énoncées dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.

52. Pour que l'administrateur général puisse s'assurer que le mérite a été respecté, le dossier de nomination doit contenir des preuves indiquant que les qualifications essentielles des candidats ont fait l'objet d'une évaluation. Nous avons relevé 13 dossiers qui ne contenaient aucune preuve indiquant que les qualifications essentielles des candidats avaient été évaluées. Sur ces 13 dossiers, un portait sur un processus annoncé, tandis que 12 concernaient des processus non annoncés. Enfin, un de ces 13 dossiers visait une nomination à un poste de niveau EX-4.

### *Mesures prises à l'égard des dossiers insatisfaisants*

53. Lorsque la situation l'exige, des mesures seront prises à l'égard des 47 nominations jugées insatisfaisantes. Les dossiers qui ne contenaient aucune preuve justifiant le choix du candidat seront soumis directement aux organisations afin qu'elles mènent les évaluations voulues. D'autres dossiers feront l'objet d'un examen plus approfondi qui permettra de déterminer si des mesures correctives supplémentaires s'imposent. La Direction générale des enquêtes envisagera d'enquêter uniquement sur les processus de nomination qui répondent aux critères relatifs aux enquêtes. Il s'agit ici, entre autres, des processus qui relèvent de la compétence de la Commission pour lesquels aucune autre voie de recours n'est possible et où il existe une possibilité de mettre en œuvre des mesures correctives.

## Les méthodes d'évaluation des candidats utilisées dans le cadre des processus annoncés doivent être améliorées

54. Le respect de la valeur fondamentale qu'est le mérite passe essentiellement par l'élaboration et l'utilisation de méthodes d'évaluation. L'étape de l'évaluation du processus de nomination annoncé comprend la présélection des candidats. Cette démarche permet de s'assurer que ceux-ci satisfont, à tout le moins, aux exigences en matière d'études et d'expérience et qu'ils se trouvent dans la zone de sélection. Cette étape englobe aussi l'élaboration et l'utilisation de méthodes permettant d'évaluer d'autres qualifications essentielles, y compris les connaissances, les compétences clés en leadership et la connaissance des langues officielles.
55. Nous nous attendions à ce que chaque nomination et processus de nomination respecte les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le cadre de nomination (y compris les lignes directrices organisationnelles et les politiques du Conseil du Trésor) ainsi que l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination signé avec la CFP.

56. Sans tenir compte des 21 cas jugés insatisfaisants dont il a été question plus haut, nous avons déterminé qu'une amélioration des méthodes d'évaluation s'imposait pour 57 des 189 nominations découlant de processus annoncés, soit 30 %. Par ailleurs, il était plus probable que les nominations effectuées à l'issue de processus externes annoncés nécessitent des améliorations comparativement aux processus internes annoncés. Une analyse détaillée de ces constatations est présentée ci-après.

### *D'importantes améliorations doivent être apportées aux méthodes d'évaluation*

57. Afin d'assurer le respect du mérite, la LEFP exige que les candidats soient évalués au regard des qualifications essentielles requises pour exercer les fonctions du poste. Bien qu'il existe une certaine marge de manœuvre quant aux méthodes d'évaluation pouvant être employées à cette fin, les lignes directrices énoncent tout de même certaines exigences de base à respecter.
58. Au cours des six premiers mois de 2006, certaines méthodes d'évaluation (au moins l'entrevue structurée et la vérification structurée des références) devaient être utilisées pour permettre l'entrée au sein du groupe de la direction à tous les niveaux. Au cours de cette même période, une autre méthode était exigée pour les processus de nomination externes et non annoncés. Bien qu'il soit précisé dans la LEFP que le mérite doit être évalué, les lignes directrices en matière de nomination ne font état d'aucune exigence particulière quant à la façon de procéder pour la promotion d'une personne qui fait déjà partie du groupe de la direction.
59. En juin 2006, les lignes directrices ont été modifiées de sorte que l'entrevue structurée et la vérification structurée des références soient requises pour les nominations au groupe de la direction et les promotions au sein de celui-ci. Malgré le fait que cette modification ait été communiquée à certains comités supérieurs de gestion des ressources humaines en juin 2006, les chefs des ressources humaines n'en ont été informés officiellement qu'en décembre 2006. Par conséquent, bien que nous ayons vérifié si l'entrevue structurée et la vérification structurée des références avaient été utilisées, notre évaluation ne portait pas sur ces exigences.
60. Nous nous attendions à ce que les qualifications évaluées figurent dans l'énoncé des critères de mérite. Nous nous attendions aussi à ce que les méthodes d'évaluation employées permettent d'évaluer efficacement les qualifications établies, y compris les connaissances et les compétences clés en leadership (valeurs et éthique, réflexion stratégique, excellence en gestion et engagement – voir l'encadré). Par ailleurs, nous nous attendions à ce que les évaluations soient administrées de façon juste, de manière à accorder le même traitement à tous les candidats (à moins que l'organisation ne soit tenue de prendre des mesures d'adaptation au titre de la législation sur l'équité en matière d'emploi).

#### **Compétences clés en leadership**

- Valeurs et éthique
- Réflexion stratégique
  - Analyse
  - Idées
- Excellence en gestion
  - Gestion par l'action
  - Gestion de l'effectif
  - Gestion des finances
- Engagement

61. Nous avons constaté que 53 des 189 nominations découlant de processus annoncés (28 %) ne satisfaisaient pas à une ou à plusieurs de ces exigences. Les méthodes d'évaluation employées aux fins de 15 de ces nominations ne permettaient pas d'évaluer correctement les qualifications essentielles comme l'exigent les lignes directrices de la CFP. En plus de ces 53 nominations nécessitant des améliorations, 46 dossiers ne contenaient pas suffisamment d'information pour nous permettre de bien démontrer que ces qualifications avaient été évaluées correctement ou que les candidats avaient été traités de façon juste (voir la **pièce 5**).

## **Pièce 5 : Exemples des défis identifiés dans les méthodes d'évaluation**

### **Qui n'ont pas permis d'évaluer correctement les qualifications :**

- Les questions d'entrevue n'ont pas permis d'évaluer les qualifications essentielles et ont été la seule méthode d'évaluation utilisée à cette fin.
- Le gestionnaire d'embauche a nommé un candidat ayant été jugé qualifié dans le cadre d'un autre processus de nomination, sans comparer les énoncés des critères de mérite ni évaluer le candidat au regard des critères qui étaient différents.
- Il n'y a eu ni entrevue ni vérification des références conformément aux exigences relatives à la nomination de personnes n'ayant jamais occupé un poste de direction.

### **Qui n'ont pas fourni de données suffisantes :**

- Les évaluations devant démontrer que la personne nommée possède les qualifications essentielles étaient incomplètes.
- Des évaluations qui ne montrent pas les résultats de tous les candidats.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

62. Comme le montre l'encadré des compétences clés en leadership, cinq sous-compétences définissent deux des quatre compétences clés en leadership. La compétence « excellence en gestion » regroupe les sous-compétences « gestion par l'action », « gestion de l'effectif » et « gestion des finances »; la compétence « réflexion stratégique » englobe les sous-compétences « analyse » et « idées ». Cependant, comme les lignes directrices ne précisaient pas clairement s'il fallait évaluer ces sous-compétences de façon distincte, nous avons choisi de ne pas les inclure dans notre vérification. Soulignons que plus du tiers des processus annoncés prévoyaient des méthodes pour évaluer ces sous-compétences. Cependant, même les organisations qui en ont fait l'évaluation estiment que cette pratique est bonne, mais qu'elle n'est pas nécessaire.
63. Nous avons aussi cherché à savoir si les évaluations des personnes nommées à l'issue de processus annoncés étaient conformes aux valeurs de nomination et aux lignes directrices en matière de nomination et variaient selon le niveau du poste de direction à doter. Nous avons constaté que les méthodes d'évaluation employées dans les processus annoncés visant des

postes de EX-4 et EX-5 étaient souvent conformes aux valeurs de nomination et aux lignes directrices en matière de nomination. En effet, elles s’y conformaient dans presque deux fois plus de cas que les méthodes utilisées aux fins des processus visant des nominations à des postes de EX-1 à EX-3.

### *La présélection des candidats doit être améliorée*

64. Les gestionnaires d’embauche, avec l’aide des conseillers en ressources humaines, doivent établir les qualifications essentielles associées au travail à exécuter, y compris la connaissance des langues officielles, tant pour les processus annoncés que pour les processus non annoncés. De plus, ils peuvent choisir les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels qui figureront dans l’énoncé des critères de mérite. L’annonce de possibilité d’emploi devrait communiquer clairement cette information aux candidats éventuels. Les demandes d’emploi reçues font l’objet d’une première évaluation (la présélection), qui vise à déterminer si les postulants satisfont aux exigences relatives aux études et à l’expérience, et s’ils se trouvent dans la zone de sélection établie pour le processus en question. Seules les personnes retenues à la présélection passent à l’étape suivante du processus.

## **Pièce 6 : Exemples de problèmes liés à la présélection**

### **Présélection non conforme**

- La présélection des candidats a été fondée sur des qualifications qui ne figuraient pas dans l’annonce.
- La zone de sélection n’a pas été correctement évaluée.

### **Données insuffisantes**

- Rapports de présélection inexistantes ou complètement vierges.
- Présélections incomplètes (espaces laissés en blanc ou points d’interrogation à côté de certaines qualifications).

**Source :** Direction générale de la vérification, de l’évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

65. Nous avons constaté que pour 15 des 189 nominations découlant de processus annoncés (8 %), les candidats n’ont pas été évalués de façon efficace à l’égard des critères de présélection. Par ailleurs, les dossiers relatifs à deux autres nominations ne contenaient pas suffisamment d’information pour nous permettre de conclure que la présélection des candidats avaient été efficace. Dans certains dossiers de nomination, il n’y avait aucune preuve d’une présélection (voir la **pièce 6**).

### *Une plus grande attention doit être accordée à la justification du choix du candidat (la « bonne personne »)*

66. Au titre de l'ancienne LEFP, il suffisait de consigner le classement des candidats les uns par rapport aux autres dans un document signé par les membres du jury de sélection pour justifier le choix du candidat retenu et ainsi satisfaire à l'obligation de rendre compte. Or, la *Loi* en vigueur contient une définition du mérite selon laquelle il n'est plus nécessaire de classer les candidats. Les administrateurs généraux peuvent maintenant choisir un candidat quand il s'agit de la « bonne personne », par exemple quand un candidat répond à certains besoins organisationnels ou qu'il possède des qualifications constituant un atout pour le poste. Le cadre de nomination qui découle de la LEFP exige que les raisons justifiant le choix d'un candidat soient consignées au dossier aux fins de transparence et de justice. Ainsi, nous nous attendions à trouver une justification du choix du candidat lorsque plusieurs personnes avaient été jugées qualifiées dans le cadre d'un processus annoncé.
67. Des 101 nominations effectuées au terme de processus annoncés qui comptaient plus d'un candidat qualifié, 39 dossiers de nomination (39 %) ne contenaient pas suffisamment d'information pour expliquer le choix de la « bonne personne ».

### **Des améliorations s'imposent pour que les processus non annoncés respectent les valeurs de nomination et les lignes directrices en matière de nomination**

68. La LEFP actuelle permet aux gestionnaires d'embauche de recourir à un processus annoncé ou à un processus non annoncé. Lorsqu'un processus n'est pas annoncé, le gestionnaire d'embauche n'est pas tenu de solliciter de candidatures. Les lignes directrices de la CFP exigent que le choix du processus de nomination soit fait de manière à respecter les valeurs fondamentales et directrices, à permettre aux organisations de répondre à leurs besoins opérationnels et à leurs besoins en matière de ressources humaines et à s'acquitter des responsabilités organisationnelles et ministérielles associées aux droits de priorité des personnes. Comme c'est le cas pour toutes les nominations effectuées en vertu de la LEFP, une évaluation est requise afin d'assurer le respect du principe du mérite.
69. Nous avons déterminé que des améliorations s'imposaient dans 70 des 81 nominations résultant de processus non annoncés (86 %). Notre analyse exclut les 26 nominations effectuées dans le cadre de processus non annoncés jugés insatisfaisants dont il a été question précédemment. L'analyse détaillée de ces 70 nominations est présentée ci-après.

### *La justification du choix de processus non annoncés doit être mieux étayée*

70. Conformément aux lignes directrices de la CFP en ce qui concerne le choix du processus de nomination, les gestionnaires d'embauche qui décident d'utiliser un processus non annoncé doivent fournir une justification écrite démontrant que le processus respecte les valeurs de nomination que sont la transparence, l'accessibilité (y compris la représentativité) et la justice. Ils doivent en outre expliquer en quoi ce choix satisfait à leurs critères organisationnels quant au choix de processus de nomination non annoncé.
71. Selon les lignes directrices, le choix de recourir à des processus de nomination annoncés ou non annoncés, internes ou externes, doit être conforme au plan des ressources humaines de l'organisation et aux valeurs fondamentales et directrices. Les gestionnaires d'embauche doivent tenir compte des éléments suivants au moment d'utiliser un processus annoncé ou non annoncé :
- les valeurs (accessibilité, justice, transparence et représentativité);
  - la planification (plan des ressources humaines ou d'activités, politiques organisationnelles, maintien en poste, transfert ou perfectionnement des compétences et aspirations professionnelles du personnel);
  - les exigences du poste (nature du travail à effectuer, exigences linguistiques et emplacement géographique);
  - les réalités opérationnelles (efficacité et considérations financières);
  - le marché du travail (circonstances justifiant la prise en compte d'une seule candidature, disponibilité sur le marché du travail et autres sources de candidats comme les répertoires de candidats partiellement qualifiés).
72. La planification des ressources humaines permet de déterminer les critères organisationnels et d'élaborer les stratégies de recrutement. De plus, elle aide les gestionnaires à décider s'ils doivent doter un poste au moyen d'un processus interne ou externe, recourir à un processus annoncé ou non annoncé et tirer parti des mesures d'assouplissement accrues qu'offre la LEFP (voir la **pièce 7**).

### **Pièce 7 : Pratiques dignes de mention**

En 2006, Statistique Canada et Transports Canada avaient bien élaboré leurs plans de ressources humaines, qu'ils ont utilisés dans le cadre de leurs processus de nomination. Statistique Canada a choisi des processus non annoncés pour doter 4 postes de direction sur 11, et aucune des personnes nommées n'occupait le poste par intérim. Trois de ces quatre nominations faisaient suite à une promotion accordée dans le cadre du programme de perfectionnement. À Transports Canada, sur un total de 8 nominations, seules 2 ont été effectuées au terme d'un processus non annoncé. Les deux personnes nommées n'occupaient pas le poste par intérim.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

73. Les processus non annoncés offrent aux gestionnaires d'embauche une plus grande marge de manœuvre lors de situations où il y a une pénurie de spécialistes, lorsque les tentatives précédentes en vue de doter un poste ont échoué, ou lorsque le recours à un processus annoncé constituerait une contrainte excessive pour l'organisation. Les raisons invoquées pour justifier le recours à un processus non annoncé peuvent avoir une incidence majeure sur l'accessibilité du processus de nomination. Lorsqu'il est difficile pour un gestionnaire d'embauche de justifier son choix, celui-ci devrait s'interroger à savoir si le processus non annoncé constitue la meilleure solution.
74. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires d'embauche qui choisissent un processus non annoncé fournissent une justification écrite pour démontrer que le processus choisi satisfait aux critères de leur propre organisation et respecte les valeurs de nomination que sont la transparence, l'accessibilité et la justice.
75. Lorsqu'une organisation procède à la reclassification d'un poste, elle doit préparer une justification conformément aux politiques de l'Agence de la fonction publique du Canada. Elle doit aussi satisfaire aux exigences des lignes directrices en matière de nomination de la CFP en ce qui concerne les processus non annoncés. Nous avons constaté que, pour les 28 reclassifications effectuées dans le cadre des 81 processus non annoncés, 15 des justifications fournies ne précisaient pas en quoi le processus choisi satisfaisait aux critères de l'organisation ou aux valeurs de nomination. Par ailleurs, 7 autres dossiers de reclassification ne contenaient aucune justification.
76. Dans le cas des 53 autres nominations découlant de processus non annoncés, 8 dossiers ne contenaient aucune explication pour justifier le choix du processus. De plus, dans le cas de 33 des nominations effectuées au terme de processus non annoncés dont le dossier contenait une justification, les critères utilisés par l'organisation pour justifier le recours à un processus non annoncé n'ont pas été respectés ou la justification ne démontrait pas en quoi ce choix était conforme aux valeurs de nomination. Dans la **pièce 8** figurent certains commentaires tirés des justifications ayant été jugées soit adéquates, soit inadéquates.

## Pièce 8 : Explications fournies pour justifier le recours à un processus non annoncé

Commentaires adéquats	Commentaires inadéquats
<ul style="list-style-type: none"> <li>On fait état d'une recherche ayant révélé que seuls quelques spécialistes étaient disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le poste doit être doté rapidement (bien qu'il ait été vacant depuis plus d'un an).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un processus annoncé antérieur ou semblable a été mené, mais n'a pas permis de trouver de candidats qualifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le poste est « extrêmement important pour l'organisation », et pourtant on ne précise pas ce qui se produirait si le poste était doté au moyen d'un processus annoncé.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La justification fait état du plan de ressources humaines ou de la planification en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On souligne uniquement que « les valeurs de nomination ont été respectées », sans fournir d'explication.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La nomination fait partie d'un programme de perfectionnement professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On justifie le choix de la personne et non le choix du processus (le fait que la personne soit qualifiée ne suffit pas pour justifier le recours à un processus non annoncé; il pourrait y avoir un répertoire de candidats qualifiés).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La personne nommée est membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi et ciblé par la mesure de dotation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On explique comment le candidat proposé en est venu à obtenir une nomination intérimaire.</li> </ul>

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

77. Nous avons constaté que le pourcentage élevé de processus non annoncés nécessitant des améliorations par rapport aux processus annoncés était attribuable, en grande partie, aux explications jugées insuffisantes pour justifier le choix de processus. Nous avons aussi relevé des exemples de situations où le recours à un processus annoncé ne semblait pas nécessaire (voir la **pièce 9**).

## Pièce 9 : Le recours à un processus annoncé ne semble pas toujours nécessaire

Un ministère hautement spécialisé cherchait à doter un poste de cadre dont le titulaire devait posséder des compétences uniques et spécialisées. On avait déterminé qu'un fonctionnaire du ministère possédait l'expertise, le niveau de scolarité et l'expérience recherchés. Malgré la nature très spécialisée du poste et le fait que le fonctionnaire satisfaisait aux exigences établies, le ministère a entrepris un processus interne annoncé. Une seule personne a posé sa candidature (le fonctionnaire ciblé au départ), et c'est elle qui a été nommée.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

### *Les méthodes d'évaluation pour les processus non annoncés doivent être améliorées de façon significative*

78. Comme c'est le cas pour les processus annoncés, les candidats participant à un processus non annoncé, y compris les reclassifications, doivent tout de même être évalués afin de veiller à ce qu'ils possèdent les qualifications essentielles du poste.
79. Dans l'ensemble, nous avons constaté que, pour 55 des 81 nominations découlant de processus non annoncés (68 %), les pratiques d'évaluation ne respectaient pas les lignes directrices en matière de nomination et les valeurs de nomination.
80. Nous avons noté que pour 29 des 81 nominations découlant de processus non annoncés (36 %), les candidats n'ont pas été évalués de façon adéquate, particulièrement en ce qui a trait aux études et à l'expérience. Dans 37 des 81 processus (46 %), les exigences en matière d'évaluation n'ont pas été respectées, notamment pour ce qui est de l'évaluation des compétences clés en leadership. Dans l'un des cas, on n'a pas fourni suffisamment de documentation sur l'évaluation.
81. Nous n'avons pas constaté de différence importante sur le plan de l'évaluation entre, d'une part, les processus non annoncés internes et externes à la fonction publique et, d'autre part, ceux ayant trait à des reclassifications.

### **Les méthodes d'évaluation pour les processus de nomination annulés ou infructueux doivent être améliorées**

82. Nous avons évalué les processus annulés ou infructueux de la même façon que les processus qui ont mené à une nomination. Parmi les 31 processus annulés ou infructueux vérifiés, nous avons constaté que 5 nécessitaient une amélioration quant à la façon dont les candidats ont été évalués. Quinze processus ont été annulés avant l'achèvement des évaluations. Nous avons noté un cas où les résultats d'un processus annulé ont été utilisés pour effectuer une autre nomination. Cette nomination a été jugée insatisfaisante pour les raisons énoncées ci-dessus. La transparence et la justice sont des valeurs clés en ce qui a trait aux processus annulés ou infructueux. Il faut ainsi examiner la façon dont les candidats sont évalués au départ (ou présélectionnés) et la façon dont ils sont évalués par rapport aux exigences du poste.

## Autres exigences des processus de nomination

83. Le présent rapport a jusqu'ici traité principalement de questions entourant l'évaluation et le choix du processus de nomination. Cependant, d'autres exigences du cadre de nomination tout aussi importantes servent également à veiller à ce que les valeurs soient respectées. La prochaine section porte sur les 270 nominations ayant fait l'objet d'une vérification qui n'ont pas été jugées insatisfaisantes et qui ne concernent pas les processus annulés ou infructueux dont il a été question ci-dessus.

## La plupart des nominations ont respecté la zone de sélection et l'autorisation en matière de priorité

84. Selon les lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP) en matière de zone de sélection, celle-ci doit fournir aux candidats éventuels un accès raisonnable et juste aux possibilités d'emploi et aux recours. La zone de sélection est établie et appliquée en fonction des critères à cet égard : l'équité en matière d'emploi, les critères géographiques, professionnels et organisationnels (voir les définitions à l'annexe B). Lors d'un processus non annoncé, la zone de sélection détermine les personnes qui auront droit aux recours, à savoir les personnes les plus touchées par la nomination, tout en tenant compte de la nature du processus non annoncé.
85. Nous nous attendions à ce que la zone de sélection et de recours dans le cadre de chaque nomination respectent la politique organisationnelle ainsi que les lignes directrices de la CFP. Dans le cas des processus annoncés, nous nous attendions à ce que les personnes à l'intérieur de la zone de sélection aient une possibilité raisonnable de postuler et d'être prises en considération pour le poste. Dans le cas des processus internes non annoncés, nous nous attendions à ce que les personnes dont la candidature n'a pas été prise en considération aient un accès réel aux recours.
86. Nous avons constaté que 22 des 270 nominations découlant de processus annoncés et non annoncés (7 %) ne respectaient pas ces critères. Par exemple, dans le cadre de processus annoncés, nous avons examiné des cas où la zone de sélection utilisée pour présélectionner les candidats ne respectait pas les critères de l'organisation.
87. Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux fins de l'application du mérite, il faut prendre la candidature de certaines personnes en considération dans la plupart des processus de nomination. Il est ici question des personnes qui reviennent d'un congé, de celles mises en disponibilité et des membres des Forces canadiennes blessés en service. Nous nous attendions à ce que les organisations déterminent, avant d'amorcer un processus de nomination, si certains candidats jugés qualifiés pouvaient être pris en considération.

88. Nous avons constaté que, lors de 14 nominations (5 %), les exigences à l'égard de l'autorisation en matière de priorité n'ont pas été respectées. Par exemple, dans certains cas, cette autorisation n'a pas été obtenue, tandis que, dans d'autres cas, nous avons constaté que les qualifications essentielles utilisées pour obtenir l'autorisation n'étaient pas les mêmes que celles ayant servi à évaluer les candidats.

## Les conditions d'emploi ont été respectées en grande partie

89. Avant qu'un candidat ne soit nommé, il doit répondre à certaines conditions d'emploi. Il doit, entre autres, fournir une preuve de sa cote de sécurité, prêter serment ou faire une déclaration solennelle s'il est un nouveau fonctionnaire et répondre à toute autre condition précisée par l'organisation dans l'annonce du poste.
90. Nous avons constaté que 22 personnes nommées (8 %) ne répondaient pas aux conditions d'emploi au moment opportun. Parmi ces nominations, 14 découlaient de processus annoncés. Dans les dossiers relatifs à 29 autres nominations (11 %), la documentation ne suffisait pas pour démontrer que la personne nommée répondait à ces conditions au moment opportun.

## Les exigences linguistiques ont en général été respectées

91. Nous nous attendions à ce que les nominations de cadres de direction respectent les exigences linguistiques énoncées dans la LEFP, le cadre de nomination ainsi que les autres exigences des organismes centraux. La politique du Conseil du Trésor exige également que les connaissances linguistiques requises pour le poste soient, entre autres, liées à la région de travail.
92. Lorsque l'organisation ne s'attend pas à ce que les candidats du bassin possèdent immédiatement ces connaissances linguistiques mais à ce qu'ils les acquièrent dans des délais préétablis, d'autres exigences entrent en ligne de compte. Selon les politiques du Conseil du Trésor, la justification de l'utilisation de la dotation non impérative doit faire état de la façon dont les fonctions bilingues du poste seront exercées pendant la période où le titulaire suit une formation linguistique. De plus, l'embauche des cadres de direction qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques d'un poste dans une région bilingue doit être approuvée par l'administrateur général. Enfin, la CFP exige que le candidat signe un engagement à devenir bilingue. Ce document doit également être signé par l'administrateur général.
93. Dans l'ensemble, 19 des 270 nominations découlant de processus annoncés ou non annoncés (7 %) ne respectaient pas l'une des diverses exigences linguistiques. Le tiers des 15 nominations non impératives effectuées ne comportait pas d'explication quant à la façon dont les fonctions bilingues du poste seraient exercées. Trois dossiers de nomination ne contenaient aucune approbation écrite signée par l'administrateur général justifiant la dotation non impérative.

## Le processus de notification a en général été respecté, mais des aspects des lignes directrices doivent être précisés

94. Nous avons également vérifié si les nominations respectaient les lignes directrices en matière de nomination en ce qui a trait à la communication des résultats du processus aux candidats. La LEFP en vigueur exige la possibilité d'avoir une discussion informelle ainsi que la notification en deux étapes pour les processus de nomination internes. Les lignes directrices en matière de notification et de discussion informelle précisent que les candidats doivent recevoir :
- de l'information, au moment opportun, sur la décision de ne plus les prendre en considération;
  - une première notification indiquant le nom des personnes dont la candidature a été retenue aux fins de nomination;
  - une deuxième notification indiquant le nom des personnes dont on propose la nomination ou des personnes nommées.

Les notifications donnent l'occasion aux candidats de demander une discussion informelle et les informent de leur droit et des motifs pour déposer une plainte auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

95. Dans l'ensemble, 28 nominations ne respectaient pas les exigences relatives à la première ou à la deuxième notification. Par exemple, nous avons découvert des cas où les lettres d'offre avaient été envoyées sans que soit laissée une période suffisante pour la tenue des discussions informelles, ou les notifications n'avaient pas été envoyées. De plus, les dossiers relatifs à 24 autres nominations ne contenaient pas de preuves suffisantes pour démontrer que les notifications avaient été émises ou qu'elles respectaient ces exigences.
96. En ce qui a trait à la notification, la législation ne fait pas de distinction entre les processus annoncés où il n'y a qu'un seul postulant et ceux où il y en a plus d'un. Lorsqu'il n'y a qu'un seul postulant, la notification ne serait envoyée qu'à la personne prise en considération aux fins de nomination. Nous avons constaté que, dans le cadre de huit processus annoncés, un seul postulant a manifesté son intérêt à l'égard du poste vacant. Nous n'avons donc pas tenu compte de ces nominations dans les cas dont il a été question ci-dessus.

## La délégation des pouvoirs d'approbation des nominations a été généralement respectée

97. L'entrée en vigueur de la LEFP a encouragé la CFP à déléguer ses pouvoirs de nomination des cadres de direction aux administrateurs généraux, ce qu'elle a fait. Les pouvoirs délégués sont décrits dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signé par la présidente de la CFP et par l'administrateur général de l'organisation. La délégation des pouvoirs permet aux organisations de gérer leurs propres activités de dotation et besoins en matière de recrutement de la façon la plus efficace et efficiente possible. Elle vise à fournir aux organisations la souplesse nécessaire à l'élaboration de leurs propres lignes directrices conformément à la série de lignes directrices de la CFP. Les organisations doivent, entre autres, établir des lignes directrices sur la zone de sélection ainsi que des critères encadrant le choix du processus de nomination.
98. Selon les conditions énoncées dans l'IDRN, chaque administrateur général peut subdéléguer ses pouvoirs de nommer des cadres de direction à d'autres personnes au sein de son organisation. Les gestionnaires d'embauche peuvent effectuer des nominations au sein de leur propre sphère de responsabilités, en vertu des pouvoirs qui leur ont été subdélégués. En 2006, 50 % des administrateurs généraux des organisations ayant fait partie de cette vérification ont subdélégué leurs pouvoirs de nomination de cadres de direction à des personnes ou à des postes précis dans leur organisation. Les personnes exerçant des pouvoirs subdélégués peuvent signer les lettres d'offre envoyées aux candidats choisis.
99. Nous nous attendions à ce que les lettres d'offre soient signées par les personnes, exerçant des pouvoirs subdélégués. Nous nous attendions également à ce que les organisations aient élaboré des lignes directrices sur la zone de sélection et qu'elles aient établi des critères quant au choix du processus de nomination.
100. Nous avons constaté que presque toutes les lettres d'offre ont été signées par des personnes à qui l'on avait subdélégué de tels pouvoirs. Cependant, 13 lettres ont été signées par des personnes qui ne disposaient pas des pouvoirs subdélégués requis. Des mesures sont prises en collaboration avec les organisations concernées pour examiner ces nominations et régler ces situations. Trois de ces cas font partie des nominations jugées insatisfaisantes qui seront examinées plus en détail.
101. Nous avons constaté que toutes les organisations examinées au cours de cette vérification ont élaboré les lignes directrices nécessaires à l'établissement d'un IDRN.

## Autres points à améliorer

### Les processus utilisés pour nommer les cadres de direction au sein des services de ressources humaines comportent d'importants défis

102. Certains processus de nomination ayant fait l'objet d'une vérification concernaient des postes de direction se rapportant au domaine des ressources humaines, notamment à la dotation. Nous nous attendions à ce que les processus menant à la nomination de ces cadres donnent le ton à l'ensemble de l'organisation en respectant le cadre de nomination de la CFP et les valeurs de nomination.
103. Des 33 nominations de cadres en ressources humaines qui ont été vérifiées, 4 ont été jugées insatisfaisantes; 12 autres nécessitaient des améliorations.
104. Les organisations et les communautés fonctionnelles doivent examiner les façons d'accroître l'objectivité des processus de nomination des cadres de direction dans le domaine des ressources humaines.

### La participation des conseillers en ressources humaines améliore les processus de nomination

105. Les conseillers en ressources humaines peuvent jouer un rôle clé et avoir une incidence positive quant au respect des exigences des politiques et à la production de la documentation adéquate. Ils fournissent habituellement des conseils stratégiques ainsi que des conseils sur la façon d'exécuter certains processus de nomination. Nous avons observé le rôle joué par les conseillers en ressources humaines au cours du processus de nomination en vérifiant s'ils participaient au jury d'évaluation.

La participation des conseillers en ressources humaines au processus de nomination des cadres de direction améliore la capacité de respecter les lignes directrices et les valeurs de nomination de la CFP.

106. Comme il a été mentionné ci-dessus, l'évaluation est l'étape du processus de nomination où nous avons noté un certain nombre de défis quant au respect des lignes directrices en matière de nomination et des valeurs de nomination. Nous avons constaté que, dans le cadre des processus où les conseillers en ressources humaines ont participé au jury d'évaluation, les exigences des lignes directrices à l'égard de l'évaluation étaient respectées deux fois plus souvent que dans les processus où ils n'y ont pas participé.

107. Enfin, nous avons recueilli des preuves dans au moins 28 dossiers de nomination indiquant que les conseillers en ressources humaines ont joué un rôle important de remise en question des décisions des gestionnaires d'embauche. Dans bien des cas, les conseillers en ressources humaines ont collaboré avec les gestionnaires d'embauche afin de changer certains aspects du processus de nomination afin de le rendre plus accessible, plus transparent, plus juste et entièrement fondé sur le mérite. Dans 15 de ces cas, il est clair que les gestionnaires d'embauche n'ont pas suivi ces conseils.

## Peu de preuves indiquent que les qualifications constituant un atout ont été utilisées pour appuyer la sélection des candidats

108. La LEFP permet aux administrateurs généraux de tenir compte de toute qualification supplémentaire qui pourrait constituer un atout pour le travail à effectuer ou pour l'organisation, à l'heure actuelle ou dans l'avenir. Ces qualifications leur fournissent une souplesse leur permettant de mieux gérer la présélection, l'évaluation et la nomination subséquente des candidats. L'utilisation des qualifications constituant un atout pour sélectionner les candidats était un nouveau concept au moment de l'entrée en vigueur de la LEFP.
109. Nous avons recueilli peu de preuves indiquant que les qualifications constituant un atout ont été utilisées de façon efficace dans la gestion des processus de nomination. On a utilisé des qualifications de ce type lors de la présélection ou l'évaluation dans le cadre de 67 des 210 processus annoncés (32 %).

## Défis particuliers à relever sur le plan de la dotation collective

110. La dotation collective est un processus de sélection au cours duquel des gestionnaires collaborent dans le but de doter plusieurs postes au sein de plusieurs organisations et régions. Grâce à la délégation des pouvoirs aux administrateurs généraux, les gestionnaires peuvent désormais recourir à la dotation collective pour doter également des postes de cadres de direction.
111. Pour ce faire, les gestionnaires doivent s'entendre sur des critères de mérite communs, la définition et le niveau de compétences requis pour chaque poste. Ce processus vise à établir des bassins de candidats partiellement ou entièrement qualifiés. Les candidats partiellement évalués seront par la suite entièrement évalués au regard de tout critère de mérite non encore évalué et établi pour le poste à doter. Ce bassin offre aux gestionnaires d'embauche la souplesse nécessaire pour entreprendre des processus de dotation au moment opportun.

112. Nous avons constaté que, dans 14 des 58 processus de nomination internes non annoncés (excluant les reclassifications), on avait doté les postes à partir d'une liste de candidats qui s'étaient qualifiés dans le cadre d'autres processus annoncés menés par d'autres organisations ou par l'organisation même<sup>2</sup>.
113. C'est au gestionnaire d'embauche qui nomme un candidat à l'issue d'un processus de dotation collective qu'il revient de s'assurer que le principe du mérite a été respecté et que la documentation appropriée figure au dossier. Des 14 nominations de candidats à des postes effectuées au terme de processus de dotation collective, cinq se sont révélées insatisfaisantes. Quatre de ces nominations donnaient l'impression que l'un des candidats avait été pressenti.

---

<sup>2</sup>En 2008, une orientation a été fournie en ce qui concerne l'annonce des processus de dotation collective afin que certains types de pratiques soient considérés comme des processus *annoncés* plutôt que *non annoncés*.

## Engagements de la CFP

114. La vérification a porté sur les nominations de cadres de direction effectuées au cours de la première année suivant l'entrée en vigueur de la LEFP. Les organisations acquéraient alors la capacité de mener ces processus de nomination. La Commission de la fonction publique (CFP) joue un rôle dans la protection de l'intégrité des processus de nomination de cadres de direction par la formation des conseillers en ressources humaines, l'élaboration de lignes directrices et de documents d'orientation ainsi que la prestation de services de dotation aux organisations. Nous avons constaté que les conseils et services offerts par la CFP doivent être améliorés. Les résultats de cette vérification indiquent également que la CFP devrait prendre des mesures dans un certain nombre de domaines.

La CFP a pris les engagements suivants :

**Engagement 1 :** Entreprendre un examen approfondi des services de ressourcement des cadres de direction offerts par la CFP aux organisations dans le but d'assurer la qualité de ces services et leur conformité au cadre de nomination de la CFP. La CFP s'engage à instituer un contrôle de la qualité rigoureux et à mettre en place des mécanismes pour aborder les changements apportés aux lignes directrices visées, tout en maintenant les normes de prestation de services.

**Engagement 2 :** Examiner et clarifier les lignes directrices et documents d'orientation de la CFP se rapportant aux éléments suivants :

- les exigences relatives aux notifications;
- l'évaluation des sous-compétences associées aux compétences clés en leadership en collaborant avec l'Agence de la fonction publique du Canada, au besoin;
- le choix du processus de nomination, dans les cas où un poste est reclassifié.

La CFP s'engage à fournir soutien et orientation aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en ressources humaines dans les deux principaux domaines à améliorer d'après la vérification : la conduite appropriée des évaluations et l'utilisation des mesures d'assouplissement qu'offre la LEFP.

**Engagement 3 :** La CFP entend utiliser la présente vérification comme point de repère pour adapter sa surveillance constante afin de rendre compte, de manière efficace, des résultats des nominations de cadres de direction. Les activités de surveillance serviront à améliorer les futurs travaux de vérification. Une vérification de suivi sera effectuée dans deux ans.

115. En plus des engagements pris par la CFP figurant ci-dessus, nous nous engageons à rencontrer les membres des comités exécutifs des organisations afin de discuter des observations de la vérification et des orientations pertinentes à venir.

## Suivi

116. Nous avons remarqué que certaines organisations ont fait face à des défis importants dans l'application des exigences du cadre de nomination en 2006. Nous avons pu définir quelles étaient ces organisations d'après la proportion de nominations de cadres de direction jugées insatisfaisantes ou qui nécessitaient des améliorations. Ces organisations ont fourni à la CFP un plan d'action précisant les mesures qui ont été prises et celles prévues dans le but d'améliorer les nominations de cadres de direction et les processus de nomination et d'assurer leur conformité à l'égard du cadre de nomination de la CFP.

## Sommaire des réponses des organisations

Les administrateurs généraux de toutes les organisations ayant fait l'objet d'une vérification ont eu l'occasion de prendre connaissance des résultats de la vérification et de les commenter. Les organisations ont insisté sur le fait que 2006 était une année de transition en ce qui a trait à l'application de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et à l'accroissement de la délégation des pouvoirs de nomination des cadres de direction. Les défis comprenaient, entre autres, l'élaboration d'un nouveau cadre de politiques ainsi que la complexité des obligations, des politiques, des lignes directrices et de l'interaction entre les diverses organisations concernées. Les administrateurs généraux ont indiqué qu'il s'agissait d'une période d'apprentissage et d'adaptation en ce qui a trait aux gestionnaires et aux pratiques en ressources humaines.

La vérification était considérée comme une occasion de réfléchir aux exigences des lignes directrices et de mieux comprendre celles de la nouvelle législation. Les administrateurs généraux ont constaté que, depuis 2006, les pratiques s'améliorent à mesure que les organisations acquièrent davantage d'expérience. Ils ont indiqué, par ailleurs, que leur organisation prévoyait améliorer les processus de nomination de cadres de direction ou qu'elle avait déjà pris des mesures à cet égard.

## Conclusion

117. Cette vérification portait avant tout sur les résultats des nominations à des postes de direction effectuées pendant la première année de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir l'année 2006. Au cours de cette période, les organisations ont fait face à un certain nombre de défis dans l'exercice des nouveaux pouvoirs qui leur étaient délégués. Ils ont dû notamment établir des structures de gouvernance visant à appuyer la planification, mener et surveiller des processus de recrutement et de nomination visant des postes de direction, renforcer la capacité en matière de ressourcement des cadres de direction et embaucher le personnel nécessaire ayant les compétences appropriées dans un contexte de mobilité élevée des conseillers en ressources humaines.
118. Nous avons repéré trois nominations dans le cadre desquelles le candidat choisi ne semblait pas satisfaire aux qualifications essentielles et 31 autres nominations pour lesquelles un candidat semblait avoir été pressenti. De plus, 13 autres dossiers de nomination ne contenaient pas les documents clés permettant aux administrateurs généraux ou aux représentants de la CFP de déterminer si le candidat choisi possédait les qualifications requises.
119. Pour ce qui est des 270 nominations qui demeurent, (sans inclure les nominations insatisfaisantes et annulées ou infructueuses), nous avons identifié 57 nominations sur les 189 nominations associées aux processus annoncés (30%) nécessitant des améliorations. Cependant, dans 46 autres cas, nous n'avons pas pu déterminer si les candidats possédaient toutes les qualifications essentielles ou si d'autres candidats étaient également qualifiés. Certaines évaluations ne respectaient pas le cadre de nomination, tandis que dans d'autres cas, certains candidats ne semblaient pas avoir été traités équitablement.
120. Soixante-dix des 81 nominations (86 %) effectuées à la suite de processus non annoncés nécessitaient également des améliorations. Les justifications pour le choix de processus non annoncés étaient manquantes ou ne répondaient pas aux exigences des lignes directrices à cet égard. Dans de nombreux cas, les pratiques d'évaluation ne respectaient pas les valeurs de nomination et les lignes directrices en matière de nomination. En l'absence de ces évaluations et des éléments de preuve nécessaires pour expliquer pourquoi ces candidats en particulier avaient été nommés, les administrateurs généraux ne sont pas en mesure de garantir que la sélection de ces candidats en vue de la nomination était fondée sur le mérite.
121. Nous avons également constaté que, bien qu'il subsiste certains défis, les exigences relatives à la zone de sélection, à la présélection, aux exigences linguistiques, aux conditions d'emploi et à la notification étaient généralement respectées.

122. Nous avons également observé d'autres domaines devant être améliorés, notamment une participation accrue des conseillers en ressources humaines. Quand les conseillers en ressources humaines participaient au processus d'évaluation pour aider les gestionnaires, le cadre de nomination de la CFP était davantage respecté que lorsque les conseillers en ressources humaines n'y participaient pas.
123. La CFP s'est engagée à prendre des mesures relativement à un certain nombre de questions. Lorsque demandé, les organisations ont fourni à la CFP des plans d'action. Certaines des nominations jugées insatisfaisantes seront corrigées, tandis que d'autres seront examinées plus en détail afin de déterminer si d'autres mesures sont nécessaires.

# À propos de la vérification

## Objectifs

La vérification visait à déterminer si les activités de nomination de cadres de direction étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux autres lois et politiques, ainsi qu'à l'instrument de délégation signé avec la Commission de la fonction publique (CFP).

Nous nous attendions à constater, à la suite de l'examen des processus de nomination de cadres de direction et de l'examen de ces nominations, que :

- les activités de nomination de cadres respectaient les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices en matière de nomination que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité;
- les activités de nomination de cadres de direction menées en vertu de pouvoirs délégués et subdélégués respectaient les exigences liées à la LEFP, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, aux lignes directrices de la CFP et aux autres textes réglementaires se rapportant à l'intégrité des nominations et aux valeurs de nomination;
- les activités de nomination de cadres de direction étaient autorisées par des personnes ayant été investies des pouvoirs appropriés au moyen d'un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination signé avec la CFP, ou d'un instrument de subdélégation signé avec l'administrateur général délégué;
- les activités de nomination de cadres de direction étaient appuyées par des preuves suffisantes et appropriées.

## Portée et approche

La vérification portait sur les activités de nomination de cadres de direction effectuées au cours de la première année suivant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, soit de janvier à décembre 2006. Nous avons examiné la moitié des nominations de cadres de direction à des postes des niveaux EX-1, EX-2 et EX-3, et toutes les nominations à des postes des niveaux EX-4 et EX-5. En 2006, 589 nominations de cadres de direction pour une période indéterminée et une durée déterminée ont été effectuées. En tout, 348 nominations ont donc été vérifiées, comme il est décrit ci-dessous.

Dans l'ensemble, la vérification touche les nominations de cadres de direction effectuées dans 53 organisations fédérales.

Nous avons examiné 348 nominations découlant de 300 processus effectués en vertu de la nouvelle LEFP. La différence entre ces deux nombres s'explique par le fait qu'un processus annoncé peut entraîner la nomination de plus d'une personne.

## Critères

Nous nous attendions à ce que :

- la lettre d'offre soit signée par une personne ayant les pouvoirs délégués appropriés;
- la zone de sélection offre à un bassin de candidats raisonnable l'occasion de présenter leur candidature aux processus annoncés et qu'elle soit conforme aux exigences de la politique organisationnelle;
- les exigences linguistiques liées au poste soient respectées;
- la justification écrite, dans le cas des processus non annoncés, soit conforme aux critères de l'organisation et aux valeurs de nomination;
- la présélection soit effectuée de manière appropriée, entre autres que :
  - la zone de sélection, les études et l'expérience soient évaluées, ainsi que toute qualification applicable constituant un atout;
  - pour ce qui est des postes annoncés, l'annonce présente l'information sur les critères qui seront utilisés à la présélection;
- les outils d'évaluation soient appropriés et adéquats pour évaluer le mérite;
- le processus ne soit pas taillé sur mesure, principalement dans les cas où l'énoncé des critères de mérite ne concorde pas avec la description de travail;
- tous les candidats soient traités de manière juste et soient évalués de la même façon, en tenant compte de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation;
- toutes les qualifications aient été évaluées et à ce que la personne nommée soit qualifiée pour le poste;
- la personne nommée satisfasse aux conditions d'emploi;
- les candidats soient dûment avisés au sujet du processus de nomination, en temps opportun, et qu'ils obtiennent l'information sur le processus de recours.

## Équipe de vérification

**Vice-présidente, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études :**

Mary Clennett

**Directeur général, Vérification et l'évaluation à l'échelle du gouvernement :**

Terry Hunt

**Directrice, Division de la vérification et des études :**

Catherine Livingstone

**Gestionnaire de la vérification :**

Manon LeBrun

**Vérificateurs :**

Kaddour Abejja

Guillaume Fontaine

Julie Guillerm-Therrien

Josée McKinnon

Linda McNamara

Chantal Séguin

Renée-Anne Ouellet

Suzanne Veaudry-Brown

**Spécialistes fonctionnels :**

Ewa Ochmann, directrice

Mariette Jacques, gestionnaire

Ross Meehan, gestionnaire

Paul Pilon, gestionnaire

## Annexes

### Annexe A : Principaux aspects de l'effectif du groupe de la direction

#### Aperçu de l'échantillon utilisé pour la vérification

Niveau de la nomination	Échantillon total (EX) de la vérification	Nombre de nominations internes	Nombre de nominations externes	Nombre de dossiers annulés ou infructueux
EX-1	143	123	6	14
EX-2	85	73	4	8
EX-3	59	47	5	7
EX-4	32	29	1	2
EX-5	29	27	2	0
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>299</b>	<b>18</b>	<b>31</b>
%	<b>100 %</b>	<b>86 %</b>	<b>5 %</b>	<b>9 %</b>

#### Situation antérieure des personnes titulaires nommées au sein de la fonction publique

Niveau de la nomination	Nombre de nominations internes	Situation antérieure – même organisation	Situation antérieure – autre organisation
EX-1	123	94 (76 %)	29 (24 %)
EX-2	73	59 (81 %)	14 (19 %)
EX-3	47	33 (70 %)	14 (30 %)
EX-4	29	21 (72 %)	8 (28 %)
EX-5	27	18 (67 %)	9 (33 %)
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>225</b>	<b>74</b>
%	<b>100 %</b>	<b>75 %</b>	<b>25 %</b>

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

## Annexe B : Glossaire des termes utilisés sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) actuelle*

### **Accessibilité**

Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

### **Activités/mesures de dotation**

Comprend les nominations externes et internes, les mutations, les affectations et les détachements.

### **Bénéficiaire de priorité**

Personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

### **Cadre de nomination**

Cadre qui définit les attentes envers les administrateurs généraux dans la conception de systèmes de dotation conformes aux exigences prévues par la loi et aux valeurs sur lesquelles repose la dotation dans la fonction publique. Le Cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

### **Collectivité fonctionnelle**

Groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, contrôleur), pour lequel une collaboration entre les ministères et organismes a été établie pour traiter les besoins en ressources humaines de la collectivité.

### **Critères de mérite**

Qualifications essentielles et tout autre critère de mérite. Les qualifications essentielles se définissent comme étant nécessaires à l'accomplissement du travail. Un candidat doit les posséder pour être nommé à un poste. Les autres critères de mérite peuvent comprendre toute autre qualification considérée comme un atout, à l'heure actuelle ou à l'avenir, pour les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels, déterminés par l'administrateur général. Le gestionnaire subdélégué peut décider d'appliquer ou non les autres critères au moment de procéder à une nomination.

### **Délégation**

Moyen par lequel la Commission de la fonction publique partage, avec les administrateurs généraux, ses rôles, responsabilités et pouvoirs qui découlent de la LEFP.

### **Discussion Informelle**

Possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination ne soit effectuée.

### **Dossier de nomination**

Dossier dans lequel sont consignés des documents visant à appuyer, à confirmer ou à expliquer les mesures de dotation employées et les raisons justifiant les décisions de nomination qui ont été prises au cours du processus de dotation.

### **Droit de priorité de nomination**

Droit d'être nommé à un poste vacant avant quiconque. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire à l'extérieur de son organisation, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

### **Emploi pour une période indéterminée (emploi permanent)**

Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris l'emploi saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

### **Énoncé des critères de mérite**

Document de base de l'évaluation du mérite dans lequel on trouve les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels.

### **Enquête**

Enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

### **Évaluation de langue seconde (ELS)**

Tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et candidats. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler, à lire, à écrire et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

### **Exigences linguistiques du poste**

Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme étant bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

### **Fonction publique**

Les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### **Gestionnaire subdélégué**

Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et autres pouvoirs liés aux nominations, qui lui ont été délégués par la CFP.

### **Groupe de la direction**

Groupe professionnel assurant le leadership au sein de la fonction publique. Il comporte cinq niveaux (de EX-1 à EX-5).

### **Impartialité**

Valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'impartialité assure que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique.

### **Influence politique**

Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

### **Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)**

Document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. Celui-ci détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

### **Justice**

Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

### **Lignes directrices en matière de nomination**

Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP peut élaborer des lignes directrices en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il existe un certain nombre de lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

### **Mérite**

Constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établis l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou à venir.

### **Méthodes d'évaluation**

Méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

### **Nomination**

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, soit pour embaucher ou promouvoir une personne.

### **Nomination intérimaire**

Promotion temporaire d'un fonctionnaire.

### **Nomination non impérative**

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

### **Notification**

Exigence en deux volets qui consiste à communiquer par écrit le nom de la personne dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne dont on propose la nomination, soit une proposition de nomination ou une notification de nomination, à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection, dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé.

### **Organisation**

Le présent rapport utilise le terme « organisations » pour désigner les ministères et organismes fédéraux.

### **Période d'attente**

Période minimale de cinq jours au cours de laquelle aucune nomination ne peut être effectuée ou proposée; cette période commence à la date à laquelle les candidats devant recevoir une notification sont informés du nom des personnes retenues en vue d'une nomination et s'applique à tous les processus internes annoncés et non annoncés.

### **Processus de dotation collective**

Méthode grâce à laquelle un processus unique de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

### **Processus de nomination annoncé**

Lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

**Processus de nomination externe**

Processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

**Processus de nomination interne**

Processus permettant de procéder à une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.

**Processus de nomination non annoncé**

Processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

**Profil linguistique**

Exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétences dans la seconde langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale.

**Promotion**

Nomination à un poste de niveau plus élevé.

**Qualifications constituant un atout**

Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, les études, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

**Qualifications essentielles**

Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

**Représentativité**

Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prônant des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

**Ressourcement**

Comprend les activités liées aux nominations externes et internes à la fonction publique.

**Titulaire**

Personne qui occupe un poste à la suite d'une nomination ou d'une mutation à ce poste.

**Transparence**

Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon laquelle l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques doit être communiquée ouvertement et en temps opportun.

**Valeurs de nomination**

Mérite, impartialité, justice, accessibilité, transparence et représentativité.

**Zone de recours**

La zone de recours découle de la zone de sélection (telle qu'elle a été définie par le gestionnaire); elle détermine qui a des droits de recours dans le cadre de processus internes annoncés et non annoncés. Cette zone devrait permettre d'obtenir un bassin raisonnable de candidats éventuels et donner de véritables possibilités de recours en offrant les droits de recours aux personnes qui sont les plus touchées par la nomination, compte tenu de la nature du processus.

**Zone de sélection**

Critères géographiques, professionnels, organisationnels et critères d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les candidats pour être admissibles à une nomination. Ces critères prévoient un accès raisonnable aux nominations internes et externes, ainsi qu'une zone de recours raisonnable à l'égard des nominations internes non annoncées. La CFP prévoit une zone nationale de sélection pour certains processus de nomination externes