



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Rapport de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2009

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

N° de catalogue SC3-145/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92269-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Rapport de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2009

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

N° de catalogue SC3-145/2009
ISBN 978-1-100-50107-9

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009





Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Rapport de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2009

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

Résumé	3
Introduction	5
Raison d'être de la vérification	5
Défis de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	6
Objectifs de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Les éléments d'un cadre de dotation sont en place	7
<i>En général, les lignes directrices obligatoires en matière de dotation satisfont aux exigences de la CFP</i>	8
<i>La planification des ressources humaines a besoin d'être améliorée</i>	8
Le soutien en matière de ressources humaines dans la région du Centre a besoin d'être amélioré	11
<i>Dans la plupart des régions, les gestionnaires subdélégués ont accès aux services de conseillers en ressources humaines compétents et formés dans le domaine</i>	11
<i>Le soutien en matière de ressources humaines offert aux gestionnaires subdélégués dans la région du Centre est insuffisant</i>	11
<i>Dans la plupart des régions, les gestionnaires subdélégués comprennent leurs rôles et leurs responsabilités</i>	12
Pour 9 des 31 nominations au terme des processus annoncés, on dénotait une absence de respect du mérite	12
Il faut améliorer de façon significative la conformité en ce qui a trait aux processus non annoncés	13
<i>On a dénoté un manque de respect du principe du mérite ou de sa démonstration pour 11 des 23 nominations au terme de processus non annoncés</i>	13
<i>La plupart des justifications relatives aux processus de nomination non annoncés ne traitaient pas les valeurs directrices</i>	15
Traitement préférentiel accordé dans certaines nominations (postes de leadership et anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil)	19
Les activités de surveillance sont insuffisantes	23
<i>La direction n'assure pas une surveillance efficace des activités liées aux ressources humaines</i>	23
<i>La fonction de remise en question en dotation n'est pas suffisante</i>	25
Conclusion	27
Réponse globale de l'entité	28
À propos de la vérification	29
Glossaire	32

Résumé

1. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR), qui constitue le tribunal administratif indépendant le plus important au pays, a été créée en 1989. La CISR indique qu'elle rend chaque année plus de 40 000 décisions concernant la protection des réfugiés et l'immigration, et ce, de manière efficace et équitable, en se conformant à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*. La CISR rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), mais elle conserve son indépendance, à la fois à l'égard de CIC et du ministre.
2. Cette vérification visait à déterminer si la CISR dispose d'un cadre, de systèmes et de pratiques appropriés pour gérer ses activités quant aux nominations à la fonction publique et si ses nominations et processus de nomination sont conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), aux politiques de la CISR en matière de ressources humaines (RH), à d'autres autorisations en vigueur et à l'instrument de délégation signé avec la CFP.
3. Nous avons constaté que 21 des 54 nominations visées par la vérification respectaient le mérite et les valeurs directrices. Il y avait toutefois 33 nominations qui ne respectaient pas ou ne démontraient pas le mérite ou les valeurs directrices, ou les deux.
4. Nous avons en outre remarqué que les gestionnaires subdélégués de la région du Centre (Toronto) n'avaient pas suffisamment accès aux services de conseillers en ressources humaines dont les connaissances ont été validées par la CFP.
5. La vérification nous a également permis de constater que la planification des ressources humaines effectuée à la CISR ne fait pas l'objet d'une coordination entre les directions générales et les bureaux régionaux. Les plans de ressources humaines ne fournissent pas d'orientations précises aux gestionnaires subdélégués et aux spécialistes des ressources humaines. En outre, la gestion de la CISR ne surveillait pas de près la façon dont les pouvoirs liés aux nominations sont exercés dans l'ensemble. Conséquemment, elle n'a pas été en mesure de déceler et de corriger les lacunes.
6. La CISR a déterminé qu'elle avait besoin des services d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil en raison de leur expertise en matière de procédures judiciaires et de leur expérience approfondie des opérations du tribunal. Nous craignons qu'un traitement préférentiel lors d'une nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil aux postes de la fonction publique de la CISR, compromet les valeurs découlant de la LEFP, soit la valeur fondamentale qu'est le mérite de même que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. La nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil dans un contexte où le mérite n'est pas respecté ou n'est pas démontré compromet davantage à la fois, les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LEFP. Au même titre, la nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil soit

par des processus non annoncés soit par des processus annoncés, alors que l'expérience peut seulement être obtenue par un ancien commissaire, ne respecte pas les valeurs directrices de la LEFP. Nous sommes également inquiets du traitement préférentiel qui a entaché certaines nominations à des postes de niveau au groupe de direction (EX) ou de niveau équivalent.

7. La délégation sera affectée par les résultats de cette vérification.

Introduction

8. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement du Canada par l'entremise du ministre de Citoyenneté et Immigration Canada. La CISR rend plus de 40 000 décisions par année sur des questions touchant l'immigration et la protection des réfugiés. Ainsi, elle doit rendre des décisions éclairées, de manière efficace et équitable, en se conformant à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*.
9. Au 31 mars 2009, la CISR employait 925 fonctionnaires et 118 commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. Les dépenses prévues pour l'exercice 2008-2009 s'élevaient à 113,4 M\$, ce qui comprenait 1 025 équivalents temps plein (employés et personnes nommées par décret). La CISR compte trois sections ainsi que trois bureaux régionaux (Montréal, Toronto et Vancouver). Chaque section a la responsabilité de rendre des décisions sur diverses questions touchant l'immigration et le statut de réfugié, mais chacune d'elle doit suivre un processus administratif qui s'apparente à une procédure judiciaire, bien que moins officiel. Les décisions de la Section de l'immigration sont rendues par des employés de la CISR ayant le statut de fonctionnaires fédéraux, tandis que les décisions de la Section de la protection des réfugiés et de la Section d'appel de l'immigration sont rendues par des commissaires de la CISR nommés par décret du gouverneur en conseil.
10. La Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel (DGRHPP) est chargée d'assurer le leadership et de fournir une expertise à l'échelle organisationnelle aux fins de l'élaboration et de l'établissement de politiques et de programmes en matière de ressources humaines. Toutefois, les organisations régionales de ressources humaines de la CISR relèvent des Opérations et non de la DGRHPP.

Raison d'être de la vérification

11. La vérification de la CISR avait été ciblée dans le plan de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études de la CFP pour 2007-2009. La CFP a examiné le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) de la CISR pour l'exercice 2007-2008 et a mis en lumière les domaines que la CISR devait améliorer ou auxquels elle devait porter une attention particulière au chapitre du rendement en dotation. Plus précisément, la CFP a observé qu'il n'y avait pas eu d'analyse des activités de dotation planifiées par rapport aux activités réalisées et que les stratégies de dotation n'étaient pas liées aux plans des activités.

Défis de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

12. Des facteurs nationaux et internationaux peuvent avoir une incidence sur l'environnement opérationnel de la CISR. Ainsi, des conflits et la situation dans certains pays peuvent entraîner des mouvements accrus de réfugiés, formant ainsi un motif de migration et, de ce fait, augmente le nombre de demandes d'asile présentées au Canada. Le président de la CISR a mentionné que la CISR doit faire face à d'énormes défis dans ses trois divisions où les revendications du statut de réfugié ont augmenté de façon constante, tandis que la capacité à résoudre ces revendications et les appels à la Division de la protection des réfugiés et à la Section d'appel de l'immigration a été entravée par un manque de nomination aux postes de commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. L'arriéré de demandes d'asile en attente d'une décision a passé de l'exercice 2005-2006 à l'exercice 2007-2008, de 20 200 à 42 300. Dans le rapport sur les plans et les priorités de l'exercice 2009-2010, la CISR a attribué cet arriéré à une hausse des demandes et une diminution de décideurs expérimentés. En outre, l'arriéré de demandes s'est accru, et le budget a diminué de 117 M\$ en 2006-2007 à 113 M\$ en 2009-2010.
13. En ce qui concerne les dossiers de réfugiés, le nombre de décisions que la CISR peut rendre dépend du nombre de commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. Les nominations par le gouverneur en conseil émanent du gouvernement, ont une incidence directe sur le nombre de fonctionnaires requis pour appuyer la CISR. Les personnes nommées par décret le sont pour des durées fixes, et il peut y avoir des écarts entre la fin du mandat d'une personne nommée par le gouverneur en conseil et la nomination d'un remplaçant. Par conséquent, la demande de fonctionnaires varie, à l'instar de la nécessité de former les nouvelles personnes nommées par décret du gouverneur en conseil à la CISR.

Objectifs de la vérification

14. La vérification visait à déterminer si :
 - la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) disposait d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés lui permettant de gérer ses activités de dotation;
 - les nominations et les processus de nomination de la CISR étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris à l'instrument de délégation signé avec la CFP, aux politiques ministérielles connexes et aux autres autorisations en vigueur.
15. La vérification ciblait la période du 1^{er} janvier 2006 au 30 juin 2009, durant laquelle un nouveau président a été nommé en juin 2007. Nous avons examiné 54 nominations. Notre premier échantillon était de 35 nominations choisies en fonction des domaines à risque décelés dans le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Cet échantillon a été choisi de façon arbitraire pour représenter une section transversale des régions de la

CISR, des divisions, des principaux groupes occupationnels et des processus collectifs et individuels. Notre deuxième échantillon était composé de 19 autres nominations choisies en fonction des risques décelés lors de la phase de planification de la vérification. Celles-ci incluent chaque nomination en vertu de la LEFP, des anciens commissaires nommés par décret à la CISR par le gouverneur en conseil au cours de la période de la vérification, 12 au total et 7 nominations aux postes de niveau du groupe de la direction (EX) ou de niveau équivalent. La nomination des dossiers examinés comprenaient des nominations intérimaires pour une durée de plus de quatre mois, des nominations effectuées au terme de processus annoncés et non annoncés, ainsi que des nominations internes et externes. Nous avons analysé des documents liés à la gestion des ressources humaines au sein de la CISR et nous avons mené des entrevues auprès de gestionnaires subdélégués, de gestionnaires, de conseillers en ressources humaines et de représentants syndicaux. Pour de plus amples renseignements sur la vérification, se reporter à la section **À propos de la vérification** qui figure à la fin du présent rapport.

Observations et recommandations

Les éléments d'un cadre de dotation sont en place

16. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) constitue la base législative d'une fonction publique axée sur le mérite, et qui est impartiale, professionnelle et représentative de la diversité canadienne, capable de servir la population canadienne avec intégrité dans la langue officielle de son choix. Le préambule de la *Loi* énonce les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et met en évidence les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité en dotation. Les nominations à des postes de la fonction publique effectuées à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) et au sein de celle-ci sont régies par la LEFP, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et les lignes directrices applicables.
17. La Commission de la fonction publique (CFP) est chargée de l'administration de la LEFP. La *Loi* confère à la CFP le pouvoir exclusif de procéder à des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci, selon le mérite. Elle permet en outre à la CFP de déléguer ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux des ministères et des organismes. Les organisations sont ainsi à même d'établir des processus de dotation qui répondent à leurs besoins particuliers : les gestionnaires peuvent prendre et approuver des mesures qui relèvent de leurs secteurs de responsabilité conformément aux pouvoirs qui leur ont été subdélégués. Les administrateurs généraux doivent rendre des comptes relativement au respect des conditions énoncées dans l'instrument de délégation qu'ils ont signé. Pendant la période visée par la vérification, le président de la CISR était investi de tous les pouvoirs de nomination.
18. Nous nous attendions à ce que la CISR ait établi un cadre de gestion des nominations et des décisions liées aux nominations, de façon à s'assurer de ce qui suit :
 - La planification des ressources humaines est intégrée à la planification des activités, et les risques et les objectifs sont diffusés et appuyés par des politiques et des stratégies relatives aux nominations;
 - Les rôles, les responsabilités et les obligations ayant trait aux pouvoirs liés aux nominations sont définis, communiqués et compris par les gestionnaires subdélégués;
 - Les mécanismes existent pour que les employés disposent des connaissances et des compétences nécessaires afin d'assumer leurs responsabilités en matière de dotation, coordonner les décisions et les mesures et fournir des renseignements pertinents en temps opportun aux fins de la prise de décisions;
 - Les activités de dotation font l'objet d'une surveillance et d'une évaluation, ce qui permet de déceler et d'expliquer les écarts par rapport aux plans et de cerner les domaines susceptibles d'être améliorés, de faire des changements appropriés ou de prendre des mesures, le cas échéant;
 - Les décisions relatives aux nominations sont conformes aux plans de dotation et respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices.

En général, les lignes directrices obligatoires en matière de dotation satisfont aux exigences de la CFP

19. Nous avons constaté que la CISR avait mis en place les lignes directrices obligatoires en matière de nomination selon les politiques de la CFP. Nous avons également observé l'existence des lignes directrices de la CISR approuvées relativement à la zone de sélection, à la révocation des nominations et aux mesures correctives, ainsi que les critères s'appliquant au choix du processus non annoncé. Toutefois, les critères de la CISR concernant le processus de nomination non annoncé et sa politique sur la zone de sélection n'étaient pas entièrement conformes aux lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination. La représentativité, qui compte parmi les valeurs directrices, n'était mentionnée dans aucune de ces politiques. La CISR a fourni une ébauche révisée qui traite de ce point, mais les changements n'avaient pas encore été approuvés. À l'exception de cette omission, les politiques de la CISR satisfont aux exigences de la CFP.
20. Nous nous attendions à ce que la fonction de ressources humaines facilite la prise de décisions et la responsabilisation quant aux questions de dotation. Les rôles et les responsabilités, y compris les obligations redditionnelles en matière de dotation, devaient être clairement définis, de façon à ce que les décisions et les mesures soient prises par les personnes compétentes.
21. Le document de la CISR intitulé *Rôles et responsabilités des gestionnaires délégués et des conseillers en ressources humaines dans le cadre des processus de dotation* définissait clairement les rôles et les responsabilités de chacun. Selon les entrevues menées à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, les gestionnaires subdélégués et les conseillers en ressources humaines comprennent leurs rôles et leurs responsabilités.

La planification des ressources humaines a besoin d'être améliorée

22. La planification des ressources humaines est nécessaire pour assurer la gestion efficace des pouvoirs délégués en matière de nomination et des pouvoirs connexes. Elle permet que la dotation soit effectuée de façon à maintenir les compétences, à minimiser la pénurie de main d'œuvre, à favoriser le renouvellement du personnel et à appuyer les autres priorités en matière de ressources humaines. Les administrateurs généraux doivent s'assurer que les nominations et les décisions connexes sont conformes aux exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines.
23. La CFP demande aux ministères et aux organismes à qui elle délègue des pouvoirs de présenter annuellement un rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Les renseignements contenus servent à évaluer et à améliorer le rendement organisationnel en dotation à l'échelle du gouvernement fédéral ainsi qu'à rendre compte de l'intégrité du système de nomination de la fonction publique fédérale. Dans son RMORCD

de l'exercice 2007-2008, la CISR a indiqué qu'elle répondait entièrement aux attentes de la CFP en ce qui concerne l'intégration de la planification des ressources humaines à l'appui des priorités opérationnelles. Ceci comprenait une stratégie de dotation fournissant des orientations à la haute direction et énonçant les priorités pour l'ensemble de l'organisation.

24. Nous avons constaté que la planification des ressources humaines au sein de la CISR n'était pas bien coordonnée. Pour l'exercice 2007-2008, la CISR a élaboré des plans de RH spécifiques à chacun des bureaux régionaux, des sections et des directions générales. Toutefois, la CISR ne disposait pas d'un plan de RH intégré visant l'ensemble de l'organisation pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008. En raison du manque d'orientation à l'échelle ministérielle dans le domaine des ressources humaines, les plans des bureaux régionaux, des sections et des directions générales manquaient de coordination et de cohérence. Nous avons remarqué que les bureaux régionaux, les sections et les directions générales n'avaient pas préparé de plan de ressources humaines en 2008-2009, à l'exception de la Direction générale de la planification et des services intégrés.
25. Le Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) de la CISR a reconnu que cette façon de procéder au chapitre de la planification des ressources humaines ne produisait pas les résultats escomptés. La CISR a lancé en mars 2009 une nouvelle démarche devant simplifier et améliorer le processus de planification des ressources humaines.

Recommandation 1 :

Le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada devrait établir un mécanisme afin d'assurer que la planification au chapitre de la dotation soit coordonnée entre les régions et l'administration centrale.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) :

La CISR est en voie d'intégrer la planification des ressources humaines à son processus interne de planification et de budgétisation. Toutes les directions générales et les sections de la CISR ont présenté leur plan de ressources humaines pour 2009-2010 établi en fonction de leurs priorités respectives visant leurs activités, et un résumé des besoins de recrutement et de dotation prévus pour l'ensemble de l'organisation a été préparé à des fins de suivi. Cet exercice permettra à la CISR d'établir les stratégies de dotation les plus efficaces et les mesures qui doivent être prises pour répondre aux besoins organisationnels et pour coordonner les plans des ressources humaines entre les bureaux régionaux et l'administration centrale de la CISR. Le Comité de gestion des ressources humaines (CGRH), présidé par le secrétaire général, surveillera étroitement les activités de planification des ressources humaines de la CISR, et des rapports d'étape trimestriels seront présentés au Conseil de gestion du président.

Le soutien en matière de ressources humaines dans la région du Centre a besoin d'être amélioré

26. Les conseillers en ressources humaines sont chargés de fournir aux gestionnaires-clients des conseils éclairés et stratégiques concernant les nominations et les décisions connexes ainsi que d'assumer un rôle de remise en question quant aux résultats possibles.
27. À la lumière des entrevues menées à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, nous avons constaté que les conseillers en ressources humaines comprenaient généralement leurs rôles et leurs responsabilités.

Dans la plupart des régions, les gestionnaires subdélégués ont accès aux services de conseillers en ressources humaines compétents et formés dans le domaine

28. Nous avons observé que l'administration centrale et la plupart des régions bénéficiaient des services des conseillers en ressources humaines formés dans le domaine et dont les connaissances avaient été validées. Pour voir leurs connaissances validées, les conseillers en ressources humaines doivent réussir l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP (ECCN), puisqu'il s'agit là d'une exigence obligatoire de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). À cet égard, la Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel a lancé une initiative, soit un programme de perfectionnement professionnel destiné aux conseillers en ressources humaines au niveau d'entrée. Dans l'ensemble, les gestionnaires d'embauche que nous avons rencontrés en entrevue se disaient satisfaits de la qualité des conseils qui leur sont fournis par les conseillers en ressources humaines.

Le soutien en matière de ressources humaines offert aux gestionnaires subdélégués dans la région du Centre est insuffisant

29. Dans la région du Centre, responsable de l'Ontario (à l'exception de la région d'Ottawa), nous avons noté des lacunes sur le plan de l'accessibilité aux services des conseillers en ressources humaines. Les gestionnaires d'embauche ont également mentionné qu'ils recevaient des conseils contradictoires de la part des conseillers en ressources humaines des régions et de ceux de la Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Les gestionnaires subdélégués que nous avons rencontrés ont indiqué que, outre l'accès limité à des conseils fiables en matière de ressources humaines, la situation se trouvait aggravée par le fait qu'ils n'avaient pas suffisamment reçu de formation sur leurs responsabilités en vertu de la LEFP. En outre, la région du Centre possédait des conseillers de ressources humaines au niveau d'entrée, cependant elle n'a pas utilisé le programme de perfectionnement professionnel destiné aux spécialistes des ressources humaines de la CISR.

Dans la plupart des régions, les gestionnaires subdélégués comprennent leurs rôles et leurs responsabilités

30. Les gestionnaires subdélégués ont reçu une formation sur la subdélégation des pouvoirs, la responsabilisation, le cadre de nomination de la CISR, ainsi que les valeurs fondamentales (mérite et impartialité politique) et les valeurs directrices (justice, accessibilité, transparence et représentativité). Ces documents, qui viennent s'ajouter aux orientations et aux conseils formulés par les conseillers en ressources humaines, devraient fournir une base aux gestionnaires subdélégués leur permettant de bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles.
31. Dans la région du Centre, les gestionnaires subdélégués avec qui nous avons discuté ont indiqué qu'ils avaient certaines réserves quant aux responsabilités qui leur avaient été subdéléguées, et ils ont exprimé le désir de suivre des cours de recyclage.

Recommandation 2 :

Le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada devrait s'assurer que les gestionnaires d'embauche au sein de la région du Centre ont accès à des conseillers en ressources humaines validés par la CFP.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : La CISR reconnaît l'importance d'avoir des conseillers en ressources humaines pleinement qualifiés qui peuvent donner des conseils et des services de grande qualité aux clients de l'administration centrale de la CISR et dans tous les bureaux régionaux. L'écart observé par les vérificateurs a été corrigé. La Commission examinera la structure organisationnelle de sa fonction de gestion des ressources humaines et prendra des mesures afin que les gestionnaires aient un accès constant et approprié à des conseillers en ressources humaines accrédités par la CFP. La CISR offrira dans tous les bureaux régionaux le programme interne de perfectionnement des employés du groupe PE pour les conseillers au premier échelon.

Pour 9 des 31 nominations au terme des processus annoncés, on dénotait une absence de respect du mérite

32. Nous nous attendions à ce que les nominations et les processus de nomination de la CISR soient conformes à la LEFP, aux autres politiques et autorisations en vigueur, et à l'instrument de délégation conclu avec la CFP. Nous nous attendions également à ce que chaque nomination respecte les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, de même que les valeurs directrices.
33. Selon l'article 30 de la LEFP, les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le mérite existe lorsque la CFP est satisfaite que la personne nommée possède les qualifications essentielles énumérées dans l'énoncé des critères de mérite et, le cas échéant, de toute autre compétence pouvant constituer un atout pour satisfaire aux exigences opérationnelles et aux

besoins organisationnels qui figurent dans l'énoncé de critères de mérite. L'IDRN précise que les décisions de nomination et les décisions connexes doivent faire l'objet d'une documentation exhaustive.

34. Selon nos constatations, il n'a pas été démontré que le mérite a été respecté dans 9 des 31 nominations effectuées au terme de processus annoncés (Tableau 1). Sur les neuf nominations, une ne respectait pas le mérite; quant aux huit autres nominations, le mérite n'avait pas été démontré. Nous avons été incapables de conclure que ces nominations étaient dûment méritées car, soit qu'aucune évaluation n'avait été versée au dossier, soit que les évaluations étaient incomplètes. Dans le cas des évaluations incomplètes, certaines ne permettaient pas d'évaluer toutes les qualifications essentielles pour le poste, tandis que d'autres ne permettaient pas d'évaluer entièrement une ou plusieurs qualifications essentielles.

Il faut améliorer de façon significative la conformité en ce qui a trait aux processus non annoncés

On a dénoté un manque de respect du principe du mérite ou de sa démonstration pour 11 des 23 nominations au terme de processus non annoncés

35. Parmi les 23 nominations effectuées au terme de processus non annoncés, le mérite n'avait pas été démontré ou respecté dans 11 des cas (Tableau 1). Nous n'avons pas été en mesure de conclure que le mérite avait été respecté, soit parce qu'aucune évaluation n'avait été versée au dossier, soit parce que les évaluations étaient incomplètes, c'est-à-dire qu'elles ne permettaient pas d'évaluer toutes les qualifications essentielles pour le poste ou d'évaluer entièrement une ou plusieurs qualifications essentielles.
36. Nous avons relevé deux nominations effectuées au terme de processus externes qui ne respectaient pas le mérite, car les personnes nommées ne possédaient pas les qualifications essentielles relatives aux exigences linguistiques (Pièce 1).

Pièce 1 : Exemple du non-respect du mérite et du traitement préférentiel

Les gestionnaires subdélégués sont tenus de déterminer le profil linguistique de chaque poste avant de lancer un processus de nomination. Ce profil indique les compétences linguistiques essentielles à l'exécution des fonctions du poste.

Dans le cadre d'un processus non annoncé, les exigences linguistiques du poste bilingue correspondaient au niveau CBC, impératif à la nomination. Cette personne s'est vu offrir une nomination pour une durée indéterminée, conditionnelle à sa capacité de satisfaire aux exigences linguistiques du poste. La personne en question n'a pas réussi à atteindre le niveau demandé après avoir passé le test d'évaluation de la langue seconde. Or, cette personne a tout de même été nommée au poste. Le mérite n'a donc pas été respecté et il y avait un traitement préférentiel.

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

Tableau 1 : Observations sur le mérite

Observations		Échantillon initial de 35 nominations ¹		Nombre de nominations visant d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil ²		Nombre de nominations présentant un risque (niveau du groupe de la direction (EX) ou l'équivalent) ³		Total
		Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	
Le mérite a été respecté	Les outils ou les méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite établis; les candidats satisfaisaient aux exigences fixées.	18	10	3	2	1	0	34
Le mérite n'a pas été démontré	Les outils ou les méthodes d'évaluation n'ont pas permis d'évaluer toutes les qualifications essentielles établies.	1	1	3	0	1	1	7
	Les outils ou les méthodes d'évaluation n'ont pas permis d'évaluer totalement une ou plusieurs qualifications essentielles.	0	0	0	2	2	2	6
	Aucun renseignement concernant l'évaluation n'a été consigné.	1	2	0	1	0	0	4
Le mérite n'a pas été respecté	Les candidats ne possédaient pas une ou plusieurs qualifications essentielles.	1	1	0	1	0	0	3
Total		21	14	6	6	4	3	54

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

¹ Les 35 nominations visent 34 personnes

² Les 12 nominations visent 9 personnes

³ Les 7 nominations visent 4 personnes

La plupart des justifications relatives aux processus de nomination non annoncés ne traitaient pas les valeurs directrices

37. Le respect des valeurs directrices est essentiel tant dans les processus non annoncés que dans tous autres processus. Selon les lignes directrices en matière de choix de processus de nomination de la CFP, les ministères doivent établir et communiquer les critères applicables à l'utilisation des processus non annoncés. Par ailleurs, il doit aussi y avoir une justification écrite démontrant comment le processus non annoncé répond aux critères établis et respecte les valeurs directrices.
38. Nous avons constaté que les politiques de la CISR fournissaient des orientations claires aux gestionnaires subdélégués sur la façon de préparer les justifications relatives au choix des processus de nomination. Or, malgré ces politiques, nous avons observé que :
- Dans 21 des 23 nominations non annoncées, la justification ne respectait pas la politique de la CFP relative au choix des processus de nomination et les valeurs directrices;
 - Dans 17 des 23 nominations non annoncées, la justification relative au choix du processus non annoncé ne respectait pas les critères établis par la CISR en regard du choix des processus de nomination et les valeurs directrices.

Il est à noter que dans les 23 nominations non annoncées, huit n'avaient aucune justification au dossier de dotation. La pièce 2 illustre des exemples de justification qui ne démontrent pas le respect des valeurs directrices.

Recommandation 3 :

Afin d'assurer que les nominations soient basées sur le mérite, le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada doit s'assurer que :

- les outils et les méthodes d'évaluation évaluent complètement et justement les qualifications essentielles ainsi que les autres éléments indiqués dans le critère de mérite;
- les justifications pour les nominations non annoncées traitent les quatre valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité;
- les nominations et les décisions connexes soient entièrement documentées.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : La CISR reconnaît que les décisions de dotation doivent respecter le mérite et les valeurs liées à la nomination. La Commission mettra en œuvre sa politique révisée sur le choix d'un processus de nomination, qui contient une liste commune de critères pour l'organisation ainsi que les quatre valeurs directrices. Une orientation claire et un soutien seront fournis aux gestionnaires subdélégués afin de s'assurer que les outils et les méthodes d'évaluation de chaque processus de nomination évaluent pleinement les qualifications essentielles et d'autres critères de mérite mentionnés et également à bien documenter chaque dossier. Dans le cas des processus non annoncés, la CISR révisera sa méthode de préparation des justifications afin d'énoncer clairement les valeurs directrices. Divers outils, tels une liste de vérification et des modèles de dotation, seront mis en place pour aider les conseillers et les gestionnaires en RH.

Pièce 2 : Les justifications de la CISR ne démontraient pas le respect des valeurs directrices

Définitions des valeurs directrices qui figurent dans le Rapport annuel 2007-2008 de la CFP	Exemples de justifications dans le cadre de processus de nomination non annoncés, mais ne démontrant pas le respect des valeurs directrices.	Commentaires
<p>Justice</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les décisions sont prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, et les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes. ■ Dans le cadre d'un processus de nomination, les candidats ont le droit d'être évalués dans la langue officielle de leur choix. 	<p>« Ce type d'expérience ne peut s'acquérir que par une rare combinaison d'expérience au sein de la fonction publique et d'expérience du processus décisionnel à la CISR [...] C'est essentiellement pourquoi nous avons besoin de ce poste au (sein de cette organisation) et pourquoi la nature très particulière de ce poste fait en sorte que nous recherchons une personne qui connaît très bien les opérations, à la fois sur le plan régional et national, et qui possède une vaste expérience de la formation, de l'encadrement et de la gestion de décideurs. »</p>	<p>Le dossier n'a pas démontré la valeur de la justice dans cet exemple. Il a mis l'accent sur l'expérience très spécifique de l'individu qui pourrait être acquise que si celui-ci a travaillé auparavant à la CISR.</p>
<p>Accessibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quiconque au pays a la possibilité de poser sa candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de son choix, et d'être pris en considération pour ce poste. 	<p>« Pour le poste de conseiller à l'échelle organisationnelle, nous avons pris en considération plusieurs curriculums vitæ qui nous avaient été présentés. Nous avons ensuite demandé à rencontrer la personne. Nous avons reçu celle-ci en entrevue et nous avons vérifié ses connaissances au moyen des références. Nous avons conclu que cette personne satisfaisait à toutes les exigences pour le poste de conseiller. »</p>	<p>Le dossier n'a pas fourni d'explication concernant le choix d'interroger un seul candidat, et la façon dont les CV ont été sélectionnés. L'exemple ne démontre pas comment le processus respecte la valeur de l'accessibilité.</p>

Pièce 2 : Les justifications de la CISR ne démontraient pas le respect des valeurs directrices (suite)

Définitions des valeurs directrices qui figurent dans le Rapport annuel 2007-2008 de la CFP	Exemples de justifications dans le cadre de processus de nomination non annoncés, mais ne démontrant pas le respect des valeurs directrices.	Commentaires
Transparence <ul style="list-style-type: none"> Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et en temps opportun. 	« Je ne m'attends pas à ce que les nominations effectuées à la suite de ce processus non annoncé aient des répercussions négatives sur le moral des employés au bureau régional, étant donné qu'il n'y a aucun autre employé nommé pour une durée déterminée qui satisfait aux exigences linguistiques du poste. »	Le dossier n'a pas démontré la valeur de la transparence en expliquant comment la décision d'utiliser un processus non annoncé serait communiquée.
Représentativité <ul style="list-style-type: none"> Les processus de nomination sont effectués de façon objective et ne créent aucun obstacle systémique, afin que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert. 	Nous n'avons trouvé aucune justification qui traitait cette valeur.	Les dossiers n'ont pas abordé la valeur de la représentativité.

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

Tableau 2 : Observations sur les valeurs directrices

Observations	Échantillon initial de 35 nominations ¹		Nombre de nominations visant d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil ²		Nombre de nominations présentant un risque (niveau du groupe de la direction (EX) ou l'équivalent) ³		Total
	Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	
Les valeurs directrices ont été respectées	19	1	3	1	3	0	27
Les valeurs directrices n'ont pas été respectées	2	13	3	5	1	3	27
Total	21	14	6	6	4	3	54

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

¹ Les 35 nominations visent 34 personnes

² Les 12 nominations visent 9 personnes

³ Les 7 nominations visent 4 personnes

Tableau 3 : Observations sur le mérite et les valeurs directrices

Observations		Nombre de nominations ne visant pas d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil et ne présentant pas de risque ¹		Nombre de nominations visant d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil ²		Nombre de nominations présentant un risque (niveau du groupe de la direction (EX) ou l'équivalent) ³		Total
		Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	Processus annoncés	Processus non annoncés	
Évaluation du respect du mérite et des valeurs	Le mérite et les valeurs directrices ont été respectés	17		4		0		21
	Le mérite a été respecté, mais les valeurs directrices n'ont pas été respectées	11		1		1		13
	Le mérite n'a pas été respecté, mais les valeurs directrices ont été respectées	1		0		0		1
	Ni le mérite ni les valeurs directrices n'ont été respectés	1		1		0		2
	Le mérite n'a pas été démontré, et les valeurs directrices n'ont pas été respectées	3		6		3		12
	Le mérite n'a pas été démontré, mais les valeurs directrices ont été respectées	2		0		3		5
	Total	35		12		7		54

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

¹ Les 35 nominations visent 34 personnes

² Les 12 nominations visent 9 personnes

³ Les 7 nominations visent 4 personnes

Traitement préférentiel accordé dans certaines nominations (postes de leadership et anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil)

39. Les décisions du tribunal en matière des questions liées à la protection des réfugiés et à l'immigration sont rendues par des commissaires, qui peuvent soit être nommés par décret du gouverneur en conseil, soit avoir le statut de fonctionnaires fédéraux. Les décisions émanant de la Section de l'immigration sont rendues — par des employés de la CISR qui sont des fonctionnaires fédéraux. Les décisions rendues par la Section de la protection des réfugiés et par la Section d'appel de l'immigration sont faites par des commissaires de la CISR qui sont nommés par décret du gouverneur en conseil.
40. Les fonctionnaires fédéraux sont nommés en vertu de la LEFP, et d'autres politiques et autorisations en vigueur, ainsi que de l'IDRN signé par la présidente de la CFP et le président de la CISR. La LEFP constitue la base législative d'une fonction publique axée sur le mérite, impartiale, professionnelle et représentative de la diversité canadienne qui est en mesure de servir la population canadienne avec intégrité dans la langue officielle de son choix. Le préambule de la LEFP énonce les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et met en évidence les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité en dotation.
41. Les nominations par le gouverneur en conseil, qui visent des personnes n'ayant pas le statut de fonctionnaires, sont des nominations faites sur la recommandation du ministre responsable et approuvées par le gouverneur général en conseil — le gouverneur général agissant sur recommandation du Cabinet¹. Par le truchement de ce processus, le gouvernement nomme des personnes à des postes au sein de sociétés d'État et d'une multitude d'entités fédérales: agences, conseils, commissions et tribunaux, y compris la CISR².
42. Le processus de nomination par le gouverneur en conseil comprend la détermination des postes pour lesquels le mandat du titulaire arrive à expiration, l'établissement des critères de sélection, l'évaluation des compétences de différents candidats et la recommandation d'un candidat³. Le soutien du processus de nomination par le gouverneur en conseil, au nom du Bureau du Premier Ministre constitue une fonction du Bureau du Conseil privé. Les nominations par le gouverneur en conseil sont recommandées par le ministre responsable. Le pouvoir de nomination du gouverneur en conseil est généralement conféré par la loi et il prend officiellement effet par un décret⁴ (une description plus détaillée du processus de nomination des commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil se trouve sur

¹ 2009 – Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada, chapitre 2.1 – Le processus de nomination par le gouverneur en conseil

² *ibid*

³ 2009 – Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada, chapitre 2.2 – Le processus de nomination par le gouverneur en conseil

⁴ 2009 – Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada, chapitre 2.5 – Le processus de nomination par le gouverneur en conseil

le site Web⁵ de la CISR ou dans le rapport Le Point de 2009 de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, Chapitre 2, le processus de nomination par le gouverneur en conseil, paragraphes 2.85 à 2.90).

43. Pour donner suite à des préoccupations soulevées par des employés de la CISR lors de cette vérification, nous avons examiné si les personnes nommées par décret avaient reçu un traitement préférentiel dans le cadre de certaines nominations à des postes de la fonction publique.
44. La CISR doit confier la formation des commissaires nouvellement nommés par décret du gouverneur en conseil aux anciens commissaires nommés par décret qui possèdent les connaissances et l'expérience organisationnelles nécessaires pour le faire. Par conséquent, l'organisation peut procéder à une nomination à un poste occasionnel pour une durée de 90 jours en vertu de la LEFP, nomination à laquelle les valeurs fondamentales et les valeurs directrices ne s'appliquent pas. Il est également possible d'effectuer des nominations, pour une durée déterminée ou indéterminée en utilisant des processus annoncés ou non annoncés, lesquelles doivent alors respecter les valeurs fondamentales et directrices énoncées dans la LEFP.
45. Nous avons relevé 12 processus de nomination assujettis à la LEFP qui visaient neuf anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. Parmi ces personnes, sept ont été nommées pour la première fois à des postes de la fonction publique au sein de la CISR durant la période visée par la vérification. Les sept nominations en question ne respectaient pas ou ne démontraient pas le mérite ou les valeurs directrices ou les deux. La huitième personne précédemment nommée par décret a fait l'objet d'une nomination à la fonction publique avant la période visée par la vérification; toutefois, une nomination subséquente ayant eu lieu pendant la période de la vérification a été jugée non conforme. Enfin, la nomination de la neuvième personne anciennement nommée par décret pendant la période visée par la vérification a été jugée conforme à la LEFP.
46. Dans quatre des cas susmentionnés, les personnes ont été nommées au moyen de processus non annoncés. Les quatre justifications présentées ne faisaient pas mention des valeurs directrices. Dans un des cas, le mérite n'a pas été respecté, étant donné que les exigences linguistiques du poste ont été changées une fois qu'il a été établi que la personne n'y satisfaisait pas (pièce 3). Dans deux des quatre cas, il n'a pas été démontré que le mérite avait été respecté, étant donné que les personnes visées n'ont pas été évaluées en fonction des connaissances.

⁵ <http://www.irb-cisr.gc.ca/fra/brdcom/empl/memcom/Pages/process.aspx>

Pièce 3 : Traitement préférentiel d'un ancien commissaire nommé par décret du gouverneur en conseil

Dans le cadre d'un processus de nomination externe non annoncé, un ancien commissaire nommé par décret du gouverneur en conseil a fait l'objet d'une nomination à la fonction publique fédérale. La justification relative à cette nomination indiquait qu'il y avait pénurie pour les postes de ce groupe. Toutefois, les documents de dotation de l'organisation n'indiquaient en rien que ce poste faisait partie d'un groupe déficitaire. La justification ne démontrait pas que cette nomination respectait les valeurs directrices énoncées dans la LEFP. De plus, l'une des qualifications essentielles pour le poste était le bilinguisme, à l'instar de postes semblables dans la région de la capitale nationale; or, après avoir passé le test linguistique, la personne en question ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste, qui étaient des critères essentiels. Le gestionnaire subdélégué a donc diminué les exigences linguistiques du poste pour en faire un poste unilingue, et il a nommé la personne à la fonction publique.

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

47. Dans le dernier des cas mentionnés, même s'il a été démontré que le mérite avait été respecté, la justification ne faisait pas mention des valeurs directrices. De fait, la justification fournie à l'appui du processus de nomination non annoncé indiquait que l'employé en question était essentiel aux fins de l'exécution d'un projet échelonné sur deux ans. La justification mentionnait également que si le projet devait durer plus longtemps que prévu, un processus annoncé serait lancé afin que le poste devienne permanent. Après huit mois, la nomination a été prolongée pour une période supplémentaire de 12 mois, ce qui portait la durée totale de la nomination à 36 mois. Cette décision a été prise malgré le fait que l'employé quittait pour un congé pour une longue période au cours de la nomination initiale de deux ans. La décision a été remise en question par le conseiller en ressources humaines puisqu'elle indiquait un traitement préférentiel ainsi que le non-respect des valeurs directrices de justice, transparence et accessibilité.
48. Trois des sept anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil ont fait l'objet de nominations à des postes de la fonction publique à la suite du même processus de nomination externe annoncé. Dans le cadre de ce processus, nous avons été à même de relever des indications importantes de traitement préférentiel. Dans le dossier de dotation, nous avons trouvé de l'information provenant du gestionnaire d'embauche investi des pouvoirs subdélégués indiquant que pour permettre à d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil de postuler, la CISR avait besoin de mener un processus de nomination ouvert au public. Parmi les 174 candidatures reçues, 171 ont été éliminées à la présélection parce que les postulants ne satisfaisaient pas à l'exigence relative à l'expérience. Trois des quatre critères relatifs à l'expérience avaient trait à une expérience acquise dans le domaine du « mode alternatif de règlement des litiges à la Section d'appel de l'immigration ou dans un autre tribunal » [traduction]. Il n'a pas été démontré que le mérite avait été respecté dans la nomination des trois personnes en question, étant donné qu'aucune n'a été évaluée en fonction des autres critères de mérite figurant dans l'énoncé rattaché au poste.

49. Nous avons également relevé une autre nomination visant un ancien commissaire nommé par décret du gouverneur en conseil, qui est entré dans la fonction publique et qui par la suite a été nommé par décret du gouverneur en conseil. Le dossier ne contenait pas de documentation suffisante pour démontrer que le mérite avait été respecté. Les seuls éléments au dossier étaient les suivants : la lettre d'offre, une grille d'évaluation indiquant que la personne « rencontrait » [traduction] tous les critères de mérite et un formulaire de demande de dotation.
50. Pour la phase d'examen, nous avons également sélectionné sept autres processus de nomination du groupe de la direction (EX) et de niveau équivalent. Trois de ces processus étaient non conformes, car il n'y avait pas de démonstration que le mérite avait été respecté. Les évaluations étaient soit incomplètes en ce sens qu'elles ne permettaient pas d'évaluer toutes les qualifications essentielles, soit effectuées au moyen d'outils d'évaluation inappropriés. L'une des trois nominations avait été effectuée à l'issue d'un processus non annoncé, mais ne comportait pas de justification démontrant que le processus respectait les valeurs directrices.
51. Les quatre autres processus, tous non conformes, visaient la même personne. Dans les quatre cas, soit le mérite n'était pas démontré, soit les valeurs directrices n'étaient pas respectées ou encore le mérite n'était pas démontré et les valeurs directrices n'étaient pas respectées. Finalement, la personne a été promue, gravissant ainsi trois échelons, grâce à une série de nominations et à une reclassification rétroactive.
52. Nous craignons que les valeurs découlant de la LEFP, soit la valeur fondamentale qu'est le mérite, de même que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité, soient compromises en raison du traitement préférentiel ayant présidé à la nomination à des postes de la fonction publique, au sein de la CISR, d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. La nomination de ces personnes par voie de processus annoncés ou non annoncés, dans un contexte où l'expérience demandée n'a pu être acquise que par un ancien commissaire, est une pratique qui ne respecte pas les valeurs directrices de la LEFP. De la même façon, les valeurs fondamentales et les valeurs directrices se trouvent également compromises si d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil font l'objet d'une nomination ne respectant pas le mérite, ou encore d'une nomination où il n'y a pas eu démonstration du respect du mérite. Nous sommes également inquiets du traitement préférentiel qui a entaché certaines nominations à des postes de niveau du groupe de la direction (EX) ou de niveau équivalent.

Recommandation 4 :

Le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada devrait s'assurer que la formation destinée aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en ressources humaines traite explicitement la prévention du traitement préférentiel et renforce les valeurs directrice et fondamentales de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : La CISR soutient qu'il n'y a jamais eu de traitement préférentiel dans ses processus de dotation. La formation continuera d'être donnée par le niveau corporatif aux gestionnaires subdélégués. La CISR examinera le contenu de ses documents actuels de formation pour veiller à ce que le module qui porte sur le choix de processus de nomination renforce adéquatement l'importance de respecter les valeurs directrices et fondamentales de la LEFP. Pour les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines, le Programme d'accréditation en dotation traitera, entre autres, de ce sujet.

Les activités de surveillance sont insuffisantes

53. Les ministères sont tenus de surveiller les nominations afin de s'assurer que celles-ci satisfont aux exigences de la LEFP et des autres politiques et autorisations en vigueur, ainsi qu'à l'instrument de délégation signé avec la CFP. Celle-ci a établi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), qui comporte des indicateurs permettant d'évaluer la façon dont les pouvoirs de nomination sont exercés. Les administrateurs généraux doivent démontrer à la CFP que leur système de dotation ministériel respecte les indicateurs obligatoires figurant dans le CRGD.
54. L'un des éléments clés du CRGD est la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats, critère selon lequel les administrateurs généraux sont tenus d'établir leurs propres pratiques de surveillance et d'apporter des améliorations lorsque des lacunes sont décelées. La surveillance sous-tend un processus continu de collecte et d'analyse de renseignements qualitatifs et quantitatifs portant sur les résultats de dotation actuels et passés. Cette méthode permet aux organisations d'évaluer la gestion de la dotation et le rendement à cet égard, y compris les risques en matière de dotation. Elle permet en outre de cibler immédiatement des mesures correctives, de façon à gérer et à réduire le risque et à améliorer le rendement en dotation.
55. À la suite du dépôt par la CISR de son RMORCD pour l'exercice 2007-2008, il a été demandé à cette dernière d'améliorer la surveillance des renseignements de dotation au sein de l'organisation de façon à aider les gestionnaires subdélégués dans leur prise de décisions. La CISR a indiqué qu'elle avait commencé à donner suite à ces recommandations, mais elle n'a pas été en mesure de fournir de pièces justificatives.

La direction n'assure pas une surveillance efficace des activités liées aux ressources humaines

56. Selon les documents de planification de la CISR, une surveillance est effectuée et les plans des ressources humaines des régions, des sections et de la Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel font l'objet de modifications et de mises à jour appropriées, de façon à correspondre aux besoins opérationnels de l'organisation. Nous nous attendions à ce que la surveillance fasse l'objet d'une planification et qu'elle se déroule conformément aux méthodes établies, de façon à ce que les activités de dotation réelles soient comparées aux activités planifiées et à ce que les écarts soient décelés et les modifications apportées, avec pièces justificatives à l'appui. Enfin, nous nous attendions à ce que la surveillance active de la fonction de RH soit assurée par l'entremise des comités de la haute direction de la CISR.

57. La gestion de la CISR était chargée de l'examen des questions clés liées à la gestion efficace des ressources humaines et de la prestation d'orientations à cet égard pour le compte de l'organisation. La CISR surveillait régulièrement les activités de dotation au moyen de divers rapports produits pour l'ensemble de l'organisation. Or, deux éléments viennent nuire à la qualité des rapports, soit l'intégrité des données et l'obtention en temps opportun des renseignements. Nous avons remarqué de nombreux champs laissés vides et de nombreux codes erronés dans le Système d'information sur la gestion des ressources humaines (Pièce 4). Rien n'indique qu'il y a eu une surveillance, que les lacunes ont été relevées et que des mesures correctives ont été prises. Il est donc difficile d'effectuer une surveillance et de mesurer les activités de dotation en fonction des plans de ressources humaines. La capacité de l'organisation d'apporter des modifications de façon efficace afin d'atteindre ses objectifs s'en trouve également limitée.

Pièce 4 : Les données sur les ressources humaines sont manquantes

À la lumière de notre analyse des données de ressources humaines fournies par la CISR pour la période du 1^{er} janvier 2006 au 27 avril 2009, nous avons constaté que 44 % de tous les dossiers ne contenaient pas de données sur le numéro du processus de sélection (Toronto : 100 %) et que 60 % des dossiers ne mentionnaient pas le profil linguistique des postes (Toronto : 79 %).

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

58. Nous avons noté qu'une vérification interne des processus administratifs a été menée en mars 2008 dans les bureaux régionaux de la CISR. Cette vérification a permis de cerner deux problèmes relatifs à la dotation, tous deux liés au manque de documentation dans les dossiers de dotation. Par la suite, la CISR a publié une réponse de la direction et un plan d'action. Toutefois, le plan ne précise pas en détail les mesures particulières devant être prises pour corriger les lacunes. (Pièce 5)

Pièce 5 : Absence de détails dans le plan d'action

La recommandation provenant de la vérification interne de 2008 stipulait de veiller à ce que les dossiers de dotation contiennent suffisamment de documents permettant de démontrer la conformité du processus aux politiques de la CISR et à la LEFP.

La réponse de la direction à cette recommandation était que le bureau régional des ressources humaines devait veiller à ce que les dossiers de dotation contiennent les documents appropriés.

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

Recommandation 5 :

Le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada doit mettre en place un système de surveillance de la dotation qui répond aux exigences du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Ce système devrait surveiller les activités réelles de dotation par rapport aux activités planifiées, identifier les lacunes et mener à des mesures correctives appropriées.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : La CISR mettra en œuvre un système solide de surveillance de la dotation qui répond aux exigences du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Ce faisant, la Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel travaillera en partenariat avec le groupe de la vérification interne et de l'intégrité de la CISR pour veiller à ce que le cadre de surveillance concorde avec les méthodes et les normes établies. La CISR établira un rapport et une analyse sur les activités de dotation prévues comparativement aux activités réelles et prendra les mesures correctives appropriées dans les cas où des lacunes ou d'autres questions seront cernées. Le Comité de gestion des ressources humaines surveillera les activités sur une base trimestrielle et un rapport sera également présenté au Conseil de gestion du président à tous les quatre mois.

La fonction de remise en question en dotation n'est pas suffisante

59. Nous nous attendions à ce que les conseillers en ressources humaines exercent une fonction de remise en question et consignent leurs avis à cet égard. Nous nous attendions également à ce que davantage de décisions de ressources humaines soient remises en question, compte tenu du nombre de dossiers non conformes que nous avons relevés, et à ce qu'il y ait des indications d'une surveillance de la conformité dans les dossiers individuels liés aux processus de nomination. Dans les bureaux régionaux, nous n'avons relevé aucun exemple de remise en question des décisions de ressources humaines.
60. À l'administration centrale, nous avons observé qu'il y avait eu remise en question des décisions dans sept dossiers. Pour six de ces cas, les conseils en matière de ressources humaines et la remise en question étaient fournis, même si la décision prise par le gestionnaire subdélégué ne correspondait pas aux conseils reçus. (Pièce 6)

Pièce 6 : Les conseils de ressources humaines n'ont pas été appliqués

Le conseiller en ressources humaines a documenté diverses démarches faisant l'objet d'une discussion avec la direction concernant la nomination d'une personne qui ne satisfaisait pas aux compétences essentielles d'un poste. Le conseiller en ressources humaines a expliqué clairement quelles étaient les mesures acceptables et les mesures à proscrire. La direction a tout de même décidé de nommer la personne en prenant une mesure qui avait été déconseillée.

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

Recommandation 6 :

Le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada devrait mettre en place des mesures de contrôle de la qualité, y compris la fonction de remise en question en dotation, afin d'assurer que les nominations et les décisions connexes soient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique et aux autres politiques et autorisations en vigueur, et prendre les mesures correctives appropriées.

Réponse de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : La CISR établira des mesures de contrôle pour veiller à ce que toutes les décisions liées aux nominations respectent les exigences législatives, le cadre de nomination de la CFP ainsi que les autres règles et politiques qui les régissent, et elle prendra les mesures correctives appropriées. Le prochain Programme d'accréditation en dotation intégrera également un module qui traitera de l'examen rigoureux des RH. De plus, une tribune sera établie afin de repérer les cas difficiles et à risque élevé dans l'ensemble de l'organisation.

Conclusion

61. Nous avons constaté que la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) disposait de certains éléments d'un cadre approprié de gestion de ses activités de nomination. Toutefois, notre vérification nous a également permis d'observer que la planification des ressources humaines à la CISR ne faisait pas l'objet d'une coordination entre les directions générales et les bureaux régionaux. Les plans des ressources humaines ne fournissent pas d'orientations précises aux gestionnaires subdélégués et aux spécialistes des ressources humaines. De plus, la gestion de la CISR ne surveillait pas de près la façon dont les pouvoirs liés aux nominations sont exercés dans l'ensemble. Conséquemment, il n'a pas été en mesure de déceler et de corriger les lacunes.
62. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués de la région du Centre (Toronto) n'avaient pas suffisamment accès aux services de conseillers en ressources humaines dont les connaissances ont été validées par la Commission de la fonction publique (CFP).
63. Nous sommes inquiets du fait que 33 des 54 nominations que nous avons examinées ne respectaient ou ne démontraient pas le mérite ou les valeurs directrices, ou les deux. Ces nominations n'étaient pas non plus conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique ou à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination signé avec la CFP.
64. La CISR a déterminé qu'elle avait besoin des services d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil en raison de leur expertise en matière de procédures judiciaires et de leur expérience approfondie des opérations du tribunal. Nous craignons qu'un traitement préférentiel lors d'une nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil aux postes de la fonction publique de la CISR, compromet les valeurs découlant de la LEFP, soit la valeur fondamentale qu'est le mérite, de même que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. La nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil dans un contexte où le mérite n'est pas respecté ou n'est pas démontré compromet davantage les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LEFP. Au même titre, la nomination d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil soit par des processus non annoncés soit par des processus annoncés, alors que l'expérience peut seulement être obtenue par un ancien commissaire, ne respecte pas les valeurs directrices de la LEFP. Nous sommes également inquiets du traitement préférentiel qui a entaché certaines nominations à des postes de niveau au groupe de direction (EX) ou de niveau équivalent.
65. Nous avons référé les dossiers en cause au président de la CISR, afin qu'il fasse enquête et qu'il prenne les mesures nécessaires, au besoin, ou à la Direction des enquêtes de la CFP, afin qu'elle détermine si une enquête est justifiée. La CFP suivra l'évolution de ces dossiers afin de s'assurer de l'application adéquate des mesures correctives.

Réponse globale de l'entité

La CISR est d'avis que des faiblesses décelées dans la méthodologie de la vérification semblent avoir été un facteur important qui a amené les vérificateurs à tirer des conclusions non fondées. Par exemple, les vérificateurs ont conclu que la documentation insuffisante dans les dossiers de dotation de certaines décisions de nomination démontre que ces décisions ne respectent pas ou ne démontrent pas le principe du mérite et les valeurs liées à la dotation : il s'agit là d'une conclusion sans fondement. Tout ce que l'on peut conclure avec certitude, c'est que les documents révisés par les vérificateurs ne permettent pas de tirer de conclusion sur le fait que les décisions respectent ou démontrent, ou non, le principe du mérite et les valeurs liées à la dotation.

À propos de la vérification

Objectifs

La vérification vise à déterminer ce qui suit :

- si la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) dispose d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés aux fins de la gestion de ses activités de dotation;
- si les nominations et les processus de nomination de la CISR sont conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris à l'instrument de délégation signé avec la CFP, aux politiques ministérielles connexes et aux autres autorisations en vigueur.

Portée et méthodologie

Lors de la phase de planification de la vérification de la CISR, nous avons mené des entrevues avec des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines ainsi qu'analysé des documents et des données se rapportant aux activités de dotation de la CISR.

Basé sur ces analyses, nous avons sélectionné un échantillon de 35 processus de nomination. Cet échantillon a été sélectionné en vue de se concentrer sur les secteurs à risque identifiés dans l'évaluation des contrôles du cadre de nomination. Notre échantillon a été déterminé arbitrairement dans l'optique de représenter tous les groupes professionnels clés, les régions et les divisions de la CISR, incluant les processus de dotation collectifs et non collectifs.

Nous avons également groupé les processus de nomination en quatre catégories : externe annoncé (7), externe non annoncé (4), interne annoncé (11) et interne non annoncé (13).

Nous nous sommes concentrés sur les processus de nomination suivants :

- Huit agents de tribunal (groupe de classification professionnelle PM);
- Huit adjoints aux services de soutien pour les audiences (CR);
- Sept coordonnateurs du bureau (AS).

Ces groupes professionnels ont été identifiés, lors des entrevues, comme ceux étant les plus difficiles à doter. Cette difficulté à doter est explicable soit par le fait que ces groupes requièrent une série d'habiletés spécifiques, soit par le fait qu'ils éprouvent un taux de roulement de personnel élevé. Les 12 autres processus de nominations ont été sélectionnés selon les autres groupes professionnels présents dans l'organisation.

Lors de la phase d'examen, nous nous sommes concentrés sur les postes de niveau supérieur et nous avons sélectionné 19 nominations et processus de nomination additionnels. Cette sélection a été basée sur des entrevues additionnelles avec des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines de la CISR, ainsi que sur l'analyse des données menée lors de la phase de planification. Ces processus de nomination, assujettis à la LEFP, comprennent toutes les nominations d'anciens commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil de la CISR effectuées pendant la période visée par la vérification; 12 au total. Ils comprennent également sept nominations de postes de cadre de direction (EX) ou de postes équivalents.

Les processus comprennent des nominations intérimaires de plus de quatre mois, ainsi que des nominations annoncées, non annoncées, internes et externes.

Critères

Nous avons tiré les critères de vérification suivants de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, des lignes directrices de la CFP en matière de nomination, des politiques établies par la CISR, du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination signé par le président de la CISR et la CFP.

Nous nous attendions à ce que la CISR ait établi un cadre de gestion des nominations et des décisions connexes, de façon à s'assurer de ce qui suit :

1. La planification des ressources humaines est intégrée à la planification des activités, et les risques et les objectifs sont diffusés et appuyés par des politiques et des stratégies relatives aux nominations;
2. L'exercice des pouvoirs subdélégués au Ministère est conforme à la LEFP et au cadre de nomination de l'organisation; les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont compris et acceptés;
3. Il existe des mécanismes visant à faire en sorte que les employés disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités en matière de nomination, fournir des renseignements pertinents en temps opportun aux fins de la prise de décisions et favoriser le processus décisionnel et la prise de mesures;
4. Les nominations et les processus de nomination font l'objet d'une surveillance et d'une évaluation, ce qui permet de cibler et d'expliquer les écarts par rapport aux plans et de cerner les domaines susceptibles d'améliorations; les mesures appropriées sont prises, le cas échéant;
5. Les nominations et les processus de nomination sont conformes aux documents de planification; ils sont impartiaux et respectent le mérite de même que les valeurs de nomination, soit la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

Équipe de vérification

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

Jean Ste-Marie

Directrice générale, Direction des vérifications ministérielles :

Dena Palamedes

Directeur, Direction des vérifications ministérielles :

Darren Horne

Gestionnaires de la vérification :

Cybèle Robertson-Dupéré

René Lajzerowicz

Vérificateurs et vérificatrices :

François Bélanger

Dominique Charlebois

David Morneault

André Raymond

Elena Tkalitch

Glossaire

Accessibilité (Access)

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.

Besoins organisationnels (Organizational needs)

Besoins actuels ou à venir qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre le fait d'examiner la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework)

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.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework (SMAF))

Le CRGD énonce les attentes de la CFP pour un système de dotation bien géré et les exigences en matière de rapport établies par la CFP pour les administrateurs généraux. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification)

Groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Critères de mérite (Merit criteria)

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.

Durée d'emploi (Tenure)

Période pendant laquelle une personne est employée.

Emploi occasionnel (Casual employment)

Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. Les dispositions de la LEFP, par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment)

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate (permanent) employment)

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

Enquête (Investigation)

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 (Second language evaluation (SLE))

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.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test (AFKT))

Test de la CFP pour valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués ont accès à des spécialistes des RH dont les connaissances en matière de Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year)

Du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position)

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.

Exigences opérationnelles (Operational requirements)

Exigences actuelles ou à venir qui garantissent que le travail pourra être accompli. Pour les unités qui fonctionnent 24 heures par jour, le travail par quarts constitue un bon exemple d'exigence opérationnelle.

Favoritisme personnel (Personal favouritism)

Visé une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique, afin d'en tirer un bénéfice personnel et contraire au bien de l'organisation.

Fonction publique (Public service)

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*.

Fonctionnaire (Employee)

Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager)

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 (Executive group)

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

Groupe professionnel (Occupational groups)

Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Impartialité politique (Non-partisanship)

Valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'impartialité politique 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.

Indicateur (Indicator)

Indice quantitatif ou qualitatif utilisé pour évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Influence politique (Political influence)

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

(Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI))

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 (Fairness)

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 (Appointment policy)

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 (Merit)

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 établies 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.

Mesures correctives (Corrective action)

Processus visant à corriger une erreur, une omission ou un comportement inadéquat qui a influé sur la sélection d'une personne nommée dans le cadre d'un processus de nomination, ou à rectifier une situation où un fonctionnaire a exercé une activité politique inadéquate.

Niveaux équivalents EX (EX-equivalent levels)

Généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction.

Nomination (Appointment)

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

Nomination intérimaire (Acting appointment)

Promotion temporaire d'un fonctionnaire.

Organisations (Organizations)

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

Planification des ressources humaines (Human resources planning)

Processus servant à déterminer les besoins actuels et à venir en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process)

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

Processus de nomination externe (External appointment process)

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

Processus de nomination interne (Internal appointment process)

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

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process)

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

Profil linguistique (Linguistic profile)

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.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications)

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 (Essential qualifications)

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.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report (DSAR))

Rapport périodique que les organisations transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation; ce rapport constitue la réponse aux questions fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et sur les valeurs de nomination.

Représentativité (Representativeness)

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.

Transparence (Transparency)

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.

Vérification (Audit)

Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection)

Critères géographiques, professionnels, organisationnels et 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, et 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.

