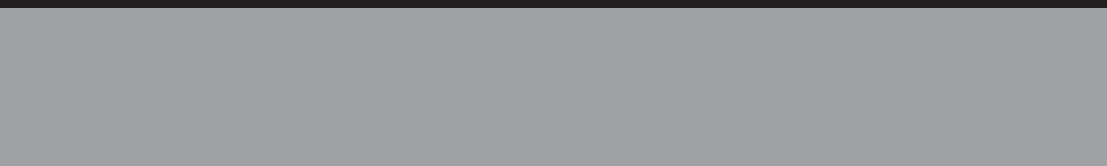




Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Vérification d'Infrastructure 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 SC3-143/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92267-6

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





Vérification d'Infrastructure 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
Objectifs de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Les systèmes de gestion de la dotation doivent être améliorés	7
<i>La planification des ressources humaines n'a pas fourni d'orientation</i>	7
<i>Une surveillance de l'efficacité des systèmes de dotation est nécessaire</i>	9
Les pratiques de nomination ont besoin d'être améliorées	12
<i>Le choix des processus de dotation n'est pas planifié</i>	12
<i>De nombreuses nominations ne respectaient pas le mérite</i>	14
<i>Autres questions à examiner en ce qui concerne la conformité</i>	18
Conclusion	20
Réponse globale de l'entité	21
Au sujet de la vérification	22
Glossaire	24

Résumé

1. Infrastructure Canada a été créée en 2002 et a la responsabilité d'améliorer, pour le compte du gouvernement fédéral, les infrastructures publiques du Canada au moyen d'investissements stratégiques, de partenariats clés, de politiques judicieuses et de recherches. L'objectif stratégique du Ministère consiste à créer une infrastructure publique efficiente et de qualité qui répond aux besoins des Canadiens au sein d'une économie concurrentielle, d'un environnement sain et de collectivités habitables. Le Ministère était, et est toujours, aux prises avec une importante pénurie de personnel.
2. La présente vérification avait pour but de déterminer si le Ministère possédait un cadre, des systèmes et des pratiques appropriés pour gérer ses activités de dotation, puis de déterminer si ses nominations et processus de nomination étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'Instrument de délégation signé avec la Commission de la fonction publique (CFP) et aux autres autorisations en vigueur.
3. Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada n'avait pas inclus de plan de ressources humaines (RH) et de stratégie de dotation dans son processus de planification opérationnelle. Le Ministère n'a pas approuvé le plan de RH établi pour l'exercice 2006-2007. Il possédait des plans de RH approuvés pour les deux exercices suivants, soit 2007-2008 et 2008-2009, mais il s'agissait de plans généraux qui étaient dépourvus d'une orientation claire pour les gestionnaires et les spécialistes des RH.
4. Le Ministère doit surveiller de plus près son rendement en matière de dotation. Au sein d'Infrastructure Canada, le Comité des ressources humaines (CRH) est chargé d'examiner les activités de dotation, mais il travaillait à partir de données erronées, sans disposer d'un plan de RH qui soit harmonisé de façon stratégique. L'administrateur général n'a pas surveillé certains types de nominations, comme l'exige la CFP.
5. Infrastructure Canada a utilisé des processus de nomination non annoncés afin de pourvoir plus rapidement à ses besoins en RH. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués étaient incapables de démontrer en quoi l'utilisation de ce type de processus était conforme au plan de RH du Ministère, aux critères ministériels applicables aux processus de nomination non annoncés ou aux valeurs de nomination énoncées dans la LEFP. Dans certains cas, cette situation a restreint l'accès aux possibilités d'emploi au sein du Ministère.
6. Nous nous sommes rendu compte que les outils et les méthodes employés pour l'évaluation des candidats ne permettaient pas toujours d'évaluer toutes les qualifications essentielles mentionnées pour le poste. Par conséquent, certaines évaluations ne suffisaient pas à démontrer le mérite. Des 45 nominations que nous avons examinées, huit personnes nommées à un poste ne possédaient pas une ou plusieurs qualifications essentielles. Nous avons également mis en lumière des cas où les outils et les méthodes d'évaluation n'ont pas été appliqués de façon uniforme, ce qui a occasionné des évaluations injustes.

Nous avons renvoyé les dossiers en cause à l'administrateur général d'Infrastructure Canada, 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.

7. La CFP a imposé des conditions en ce qui concerne les pouvoirs de dotation délégués à Infrastructure Canada. Elle exigera que l'administrateur général d'Infrastructure Canada lui présente un rapport officiel deux fois par année. De plus, l'administrateur général devra fournir au Comité des ressources humaines restructuré, maintenant appelé Comité de gestion des personnes, une copie de toutes les présentations liées à la dotation et du procès-verbal des réunions portant sur le sujet.

Introduction

8. En 1994, le gouvernement fédéral a établi le Programme des travaux d'infrastructure du Canada, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le programme a été créé en vue d'aider à l'entretien et au développement de l'infrastructure dans les collectivités locales ainsi qu'à la création d'emplois. En 2002, Infrastructure Canada a été créé en tant que ministère, sous la responsabilité du bureau du vice-premier ministre. Le Ministère a ensuite relevé du ministre de l'Industrie et, par la suite, du ministre de l'Environnement. Depuis 2006, il relève du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.
9. Ce ministère sert de point de convergence pour le gouvernement du Canada en ce qui concerne les questions et les programmes d'infrastructure, ce qui comprend l'air pur, l'eau saine, les routes et les ponts, le transport en commun, l'énergie propre, la connectivité à large bande ainsi que les établissements culturels et sportifs. Le Ministère exécute ou coordonne plusieurs programmes de financement et, pour ce faire, veille à élaborer les politiques, à bâtir les connaissances et à établir les partenariats nécessaires à leur réalisation.
10. Depuis sa création en 2002, Infrastructure Canada est responsable d'un nombre croissant de programmes d'infrastructure. Au départ, la valeur de ces programmes se chiffrait à plus de huit milliards de dollars répartis en quatre fonds; en 2008, elle se chiffrait à plus de trente milliards de dollars répartis en huit fonds. Dans la foulée du Plan d'action économique que le gouvernement a annoncé dans le cadre du budget 2009, le Ministère est maintenant responsable de la prestation de douze programmes fédéraux, dont la valeur totale s'élève à près de trente-huit milliards de dollars.
11. Les fonds salariaux d'Infrastructure Canada ne sont pas stables. Le Ministère obtient ses fonds opérationnels en fonction de ses programmes et doit gérer lui-même les risques. En mars 2008, 253 postes étaient approuvés et, de ce nombre, 203 étaient dotés. Tous les fonctionnaires travaillaient dans la région de la capitale nationale, à l'exception de deux d'entre eux, qui se trouvaient en Alberta. Compte tenu de la vitesse et de l'ampleur de la croissance des activités d'Infrastructure Canada et de l'absence de fonds salariaux stables, il est très difficile de prévoir les besoins en matière de dotation et de maintenir le personnel en poste. C'est d'ailleurs le cas des analystes et des spécialistes des ressources humaines (RH), qui sont en forte demande dans toute la fonction publique fédérale.
12. Plusieurs lois confèrent au Ministère les pouvoirs nécessaires à la réalisation de ses activités. La *Loi sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique* (FCIS), qui est à l'origine du programme du FCIS, autorise le financement des projets liés à l'infrastructure stratégique. Pour tous les autres projets, le ministre responsable du Ministère est en mesure de conclure des accords de paiement de transfert et des contrats relatifs aux initiatives d'infrastructure sous la forme de décret. Les nominations à des postes au sein du Ministère sont régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et son *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

13. En 2007, il a été déterminé que la Commission de la fonction publique effectuerait une vérification d'Infrastructure Canada. Cette décision était fondée sur le grand nombre d'activités de dotation par rapport à la taille du Ministère et sur le pourcentage élevé d'employés occasionnels qui sont devenus employés par des processus de dotation non annoncés. Ayant lui-même identifié la fonction de RH comme un secteur à risque, le Ministère avait effectué sa propre vérification interne des activités de dotation et de classification au printemps 2008.

Objectifs de la vérification

14. La présente vérification avait pour but de déterminer si :
- Infrastructure Canada possédait un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés pour gérer ses activités de dotation;
 - les nominations et les processus de nomination étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux autres autorisations en vigueur et à l'Instrument de délégation signé avec la Commission de la fonction publique.
15. La présente vérification couvrait la période du 1^{er} janvier 2006 au 30 août 2008. Nous avons examiné un échantillon de 45 nominations, sur un total de 214 activités de dotation. Ces nominations, effectuées dans la région de la capitale nationale, comprenaient des nominations intérimaires de quatre mois ou plus, des nominations à l'issue de processus annoncés et non annoncés ainsi que des nominations internes et externes. Les détails de ces dossiers de nomination sont présentés au **Tableau 1**.

Tableau 1 : Nominations et processus de nomination vérifiés

Type de nomination	Type de processus vérifié		Total
	Annoncé	Non annoncé	
Nomination à un poste de durée indéterminée	23	10	33
Nomination à un poste de durée déterminée	0	2	2
Nomination intérimaire de quatre à douze mois	2	5	7
Nomination intérimaire de plus de douze mois	2	0	2
Reclassification	0	1	1
Total	27	18	45

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

16. Nous avons également analysé les documents liés à la gestion des RH à Infrastructure Canada, puis nous avons interrogé les gestionnaires et les spécialistes des RH. Pour plus de renseignements sur la vérification, veuillez consulter la section **Au sujet de la vérification** à la fin du présent rapport.

Observations et recommandations

17. Conformément au cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), les administrateurs généraux sont tenus d'établir des systèmes et des pratiques qui contribuent à une gestion efficace des pouvoirs qui leur sont délégués. Ces systèmes comprennent la planification des RH afin de s'assurer que leurs nominations et leurs processus de nomination soient conformes à leurs plans d'activités et à leurs priorités. Les administrateurs généraux doivent également gérer les facteurs de risque afin d'assurer une gestion saine et de respecter les lignes directrices et les exigences de la CFP en matière de délégation, les valeurs de nomination et les autres documents législatifs. Enfin, les administrateurs généraux doivent surveiller et ajuster le rendement de leur organisation en matière de dotation afin d'atteindre leurs objectifs à cet égard.
18. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) constitue le fondement législatif d'une fonction publique axée sur le mérite qui, en plus d'être impartiale, professionnelle et représentative de la diversité canadienne, est capable de servir les citoyens avec intégrité dans la langue officielle de leur choix. Le préambule de la LEFP énonce les valeurs fondamentales de nomination que sont le mérite et l'impartialité, et met en évidence les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité en matière de dotation.

Les systèmes de gestion de la dotation doivent être améliorés

La planification des ressources humaines n'a pas fourni d'orientation

19. La planification des ressources humaines (RH) est nécessaire pour gérer efficacement les nominations et les pouvoirs qui s'y rattachent. Elle permet d'effectuer la dotation de façon à maintenir les compétences, à réduire au minimum les effets de pénuries de main-d'œuvre qualifiée, à assurer le renouvellement du personnel et à appuyer les autres priorités sur le plan des RH. Les administrateurs généraux doivent s'assurer que les décisions relatives à la dotation sont stratégiques et qu'elles répondent aux besoins actuels et futurs en matière de RH.
20. Pour l'exercice 2006-2007, Infrastructure Canada n'avait aucun plan de RH approuvé. Le Ministère avait bel et bien des plans de RH approuvés pour les deux exercices suivants (2007-2008 et 2008-2009), mais ceux-ci fournissaient peu d'orientation en matière de dotation pour l'ensemble de l'organisation. Ces plans faisaient état d'un écart entre le nombre d'employés requis et le nombre d'employés actuels, mais ne précisaient aucune stratégie de dotation permettant d'y remédier.
21. Dans le but de combler cet écart, le plan de RH pour 2008-2009 indiquait que chacune des directions générales et des divisions du Ministère devait établir un plan stratégique avant la fin de l'exercice. Un plan de RH fournissant aux gestionnaires et aux spécialistes des RH des orientations plus précises et permettrait au ministère de relever ses défis et de répondre à ses besoins en matière de dotation de façon uniforme.

22. La planification des RH est également importante lorsqu'il s'agit de choisir le type de processus de nomination qui sera utilisé. Les gestionnaires subdélégués peuvent effectuer des nominations au moyen d'un processus annoncé ou non annoncé. Dans le cadre de processus annoncés, on avise les postulants éventuels de la possibilité d'emploi. Quant aux processus non annoncés, ils permettent aux gestionnaires subdélégués d'effectuer des nominations sans solliciter la candidature de postulants éventuels. Lorsqu'un processus non annoncé est utilisé, une justification écrite doit démontrer que le choix d'un tel processus respecte les valeurs de nomination énoncées dans la LEFP et les critères établis par l'administrateur général.
23. En vertu de la politique d'Infrastructure Canada sur l'utilisation des processus de nomination non annoncés, les gestionnaires subdélégués devaient démontrer en quoi l'utilisation d'un tel processus est conforme au plan de RH de la division. Nous avons toutefois constaté qu'une seule division d'Infrastructure Canada avait dressé un plan de RH. Par conséquent, la plupart des gestionnaires subdélégués ne pouvaient se conformer à la politique du Ministère lorsqu'ils choisissaient un processus non annoncé.

Recommandation 1

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait mettre en place un plan intégré de RH qui offrira aux gestionnaires et aux spécialistes des RH une orientation quant à la façon de prendre des décisions au regard de leurs activités de dotation, et ce, en exposant les priorités du Ministère en matière de dotation et en établissant un cadre pour guider les décisions sur le choix du moment et la façon de doter des postes, en se fondant sur la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Réponse d'Infrastructure Canada 1. *Infrastructure Canada met à jour son plan intégré de ressources humaines pour 2009-2010 afin d'instaurer une approche plus intégrée à la planification des RH et des activités. Dans le cadre de cet effort, le Ministère élabore une stratégie de dotation en vue de compléter le plan de RH actuel, qui permettra d'étayer l'approche utilisée par Infrastructure Canada pour répondre à ses besoins en matière de dotation, en particulier en relation au Plan d'action économique annoncé dans le budget de 2009. La stratégie fournira une orientation aux gestionnaires sur la façon de prendre des décisions au sujet des activités de dotation, en soulignant les priorités de dotation du Ministère et en offrant un cadre afin d'orienter les décisions sur le moment et la façon de doter un poste en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. La stratégie servira à mettre à jour pour l'automne 2009, les plans de RH du Ministère et des directions générales.*

Une surveillance de l'efficacité des systèmes de dotation est nécessaire

24. L'administrateur général a la responsabilité de respecter les exigences prévues dans la LEFP et les autres autorisations en vigueur et d'utiliser ses pouvoirs dans un cadre qui prévoit la reddition de comptes à la Commission de la fonction publique (CFP). Cette dernière a établi un cadre pour les ministères appelé *Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation* (CRGD), dans lequel elle énonce les indicateurs permettant d'évaluer la façon dont un ministère ou un organisme exerce ses pouvoirs en matière de nomination. L'administrateur général est tenu de démontrer que le système de dotation de son organisation observe les indicateurs obligatoires énoncés dans le CRGD et respecte les exigences législatives et les valeurs de la LEFP.
25. L'un des éléments clés du CRGD est la *Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats*, élément selon lequel l'administrateur général doit établir ses propres pratiques de surveillance et doit apporter les améliorations nécessaires lorsqu'il constate des lacunes. Depuis qu'Infrastructure Canada a mis en œuvre son CRGD, le Ministère a produit trois rapports de surveillance et deux rapports de vérification interne. Tel que mentionné précédemment, il a produit, en 2008, un rapport de vérification interne portant sur ses activités de dotation et de classification. Dans l'autre rapport, celui de décembre 2007, le Ministère examinait le cadre de contrôle de la gestion d'un programme d'infrastructure ainsi que huit secteurs, dont celui du recrutement et du maintien en poste. Ce second rapport faisait état des niveaux extrêmement bas de ressources dans la Direction des opérations et recommandait la production d'un plan en ressources humaines intégré énonçant en détail les processus de dotation requis pour répondre aux besoins actuels et futurs.
26. Au sein d'Infrastructure Canada, le Comité des ressources humaines (CRH) avait la responsabilité de surveiller les activités, les procédures et les normes de rendement en matière de dotation. Le CRH était composé de quatre sous ministres adjoints du Ministère et du directeur des Ressources humaines. En plus d'exercer un rôle de gouvernance, le CRH d'Infrastructure Canada approuvait les activités de dotation à haut risque.
27. Nous avons constaté des exemples où le Ministère avait employé des méthodes incohérentes dans ses processus de nomination, avec l'approbation du CRH. Pour que le CRH puisse exercer son rôle de surveillance de façon efficace, celui-ci doit être informé à temps des risques et de l'efficacité du système de nomination du Ministère. Des données exactes, pertinentes et opportunes en matière de RH sont nécessaires pour soutenir les stratégies et les décisions de dotation.

Pièce 1 : Approche contradictoire en matière de dotation

Dans un cas, le Comité des ressources humaines du Ministère a approuvé une nomination effectuée dans le cadre d'un processus non annoncé afin de doter un poste du même groupe et niveau que les postes pour lesquels il avait lancé un processus annoncé ouvert aux fonctionnaires. La personne qui a été nommée avait posé sa candidature à ce processus annoncé.

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

28. Même si le CRH recevait divers rapports ministériels routiniers sur les RH, 40 % des nominations que nous avons examinées contenaient des erreurs de codage relatives aux types de processus de nomination. Ainsi, il est difficile de surveiller les activités de dotation par rapport à un plan de RH, et le Ministère risque de ne pas être en mesure d'apporter des correctifs efficaces afin d'atteindre ses objectifs.
29. La surveillance permet la communication des renseignements préoccupants aussitôt qu'ils sont découverts, afin que des décisions et des mesures soient prises au besoin. La CFP exige que l'administrateur général surveille les nominations intérimaires de plus de douze mois ainsi que les nominations d'employés occasionnels à des postes d'une durée déterminée ou indéterminée par des processus non annoncés. Pour ce faire, des données doivent être recueillies de façon systématique et des rapports doivent être produits régulièrement. Nous avons constaté qu'un seul rapport avait été produit pour les nominations intérimaires de plus de douze mois, et seulement pour les nominations non annoncées. Le CRH n'a été informé qu'une seule fois de la surveillance des nominations d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée, et cette surveillance ne faisait pas partie d'un système structuré de surveillance.
30. Les gestionnaires subdélégués doivent exercer avec compétence les pouvoirs de nomination et les pouvoirs qui y sont liés. Comme condition de délégation, l'administrateur général d'Infrastructure Canada a établi des exigences en matière de formation pour ses gestionnaires subdélégués. Nous avons observé que le Ministère n'avait assuré aucun suivi en ce qui concerne les dates auxquelles les gestionnaires en question avaient suivi cette formation indispensable. Nous n'avons donc pas été à même de déterminer si les gestionnaires responsables des nominations que nous avons examinées répondaient à ces exigences.
31. En résumé, Infrastructure Canada n'a pas mis en œuvre ses systèmes de dotation de façon stratégique et intégrée. Peu d'importance a été accordée à la mise en œuvre d'un plan de RH intégré aux objectifs opérationnels du Ministère, à l'établissement d'une orientation claire pour les gestionnaires subdélégués et les spécialistes des RH, à la surveillance des systèmes et des pratiques de dotation ainsi qu'à l'ajustement des programmes et des processus pour assurer une mise en œuvre réussie du plan.

Recommandation 2

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait surveiller la mise en œuvre du plan de RH et, pour ce faire, recueillir des renseignements lui permettant de s'assurer de l'utilisation adéquate des processus de nomination et apporter des mesures correctives, au besoin, afin de réaliser les objectifs du plan.

***Réponse d'Infrastructure Canada 2.** En mai 2009, Infrastructure Canada a restructuré son Comité des RH afin de renforcer les orientations et le leadership de la direction sur les principaux enjeux touchant les RH. Le Comité, maintenant appelé le Comité de gestion des personnes (CGP), a été élargi afin d'inclure d'autres membres de l'équipe de la haute direction, et est maintenant dirigé par le sous-ministre délégué. Une des principales priorités du Comité est de fournir à l'administrateur général un rôle de contrôle et de renforcement de la surveillance pour les activités de RH du Ministère.*

De plus, Infrastructure Canada a amélioré de façon importante son système de surveillance des transactions de RH. Le Ministère a mis en œuvre le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH), qui sert à saisir les renseignements et à produire des rapports trimestriels pour les cadres supérieurs, sur la dotation et des questions connexes. Le CGP a entrepris de surveiller de façon plus intensive les enjeux qui ont été identifiés, tels les processus de nomination non-annoncés. Cette surveillance permettra de s'assurer que des mesures correctives sont mises en œuvre, au besoin, dans l'ensemble des activités de RH d'Infrastructure Canada.

Recommandation 3

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait apporter la preuve que les gestionnaires subdélégués possèdent les autorisations et les compétences nécessaires avant d'exercer les pouvoirs de nomination et les pouvoirs liés à la nomination.

***Réponse d'Infrastructure Canada 3.** Infrastructure Canada s'engage à s'assurer que tous les gestionnaires subdélégués aient suivi la formation et la validation obligatoire avant d'exercer leurs pouvoirs de nomination et leurs pouvoirs connexes. À partir d'avril 2009, Infrastructure Canada a amélioré son système de suivi afin de démontrer clairement la date à laquelle chaque gestionnaire a satisfait aux exigences. De plus, l'administrateur général a introduit une formation obligatoire supplémentaire sur la dotation, de sorte que les gestionnaires maintiennent leurs compétences d'exercer leurs pouvoirs de nomination connexes. Cette formation sera complétée pour le 30 septembre 2009 et sera offerte aux nouveaux gestionnaires à l'avenir.*

Les pratiques de nomination ont besoin d'être améliorées

Le choix des processus de dotation n'est pas planifié

32. Comme il a déjà été mentionné, les gestionnaires subdélégués peuvent effectuer des nominations en ayant recours à un processus annoncé ou non annoncé. Bien que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) permet de choisir entre un processus de nomination annoncé et non annoncé, les valeurs qu'elle énonce devraient inciter les gestionnaires subdélégués à recourir plus souvent aux processus de nomination annoncés qu'aux processus non annoncés.
33. La Commission de la fonction publique (CFP) s'attend que les processus de nomination annoncés constituent la norme. Les processus de nomination non annoncés peuvent être utilisés au besoin, mais les lignes directrices de la CFP sur le choix du processus de nomination exigent qu'il soit démontré en quoi le choix d'un processus non annoncé respecte les valeurs de nomination. Ces lignes directrices exigent également que le choix du processus de nomination soit conforme au plan de RH de l'organisation pour assurer que les décisions en la matière s'inscrivent dans une stratégie planifiée, cela afin de répondre aux besoins de l'organisation.
34. Notre échantillon de vérification comprenait dix-huit processus de nomination non annoncés. Dans six de ces processus, les justifications démontraient en quoi le choix d'un tel processus répondait aux critères établis par le Ministère; cependant, elles ne démontraient pas en quoi ces nominations respectaient les valeurs énoncées dans la LEFP. Les justifications présentées pour les douze autres processus ne démontraient pas en quoi ceux-ci respectaient les critères du Ministère sur le choix d'un processus de nomination non annoncé et les valeurs de nomination énoncées dans la LEFP.
35. Les pressions visant à pourvoir de nombreux postes vacants au sein du Ministère ont amené les gestionnaires à choisir des processus de nomination non annoncés et à les utiliser dans des situations où les critères établis par le Ministère et les valeurs de nomination énoncées dans la LEFP n'étaient pas respectés. De plus, étant donné que les plans de RH d'Infrastructure Canada ne contenaient pas suffisamment de détails sur les besoins actuels et futurs, les justifications quant au choix d'un type de processus ne pouvaient pas être fondées sur une stratégie planifiée et ne pouvaient pas démontrer que les décisions étaient justes et transparentes.

Pièce 2 : Les valeurs de nomination n'ont pas été démontrées dans le choix d'un processus de nomination non annoncé

À la fin de 2007, Infrastructure Canada a annoncé aux fonctionnaires travaillant dans la région de la capitale nationale une possibilité de mutation pour un poste d'adjoint administratif de durée indéterminée. L'annonce indiquait que seule la candidature des employés nommés pour une durée indéterminée (permanents) serait retenue. Toutefois, le poste a été offert à un employé occasionnel. Les employés occasionnels ne sont pas admissibles à une mutation, car ils ne possèdent pas le statut d'employés et ne se trouvent donc pas dans la zone de sélection. Cette erreur n'a été découverte qu'après que l'employé occasionnel ait accepté l'offre écrite de mutation envoyée par le Ministère. En février 2008, pour remédier à la situation, le Comité des ressources humaines du Ministère a approuvé une nomination non annoncée en déclarant que le poste faisait partie d'un groupe en pénurie et qu'il était difficile de recruter des adjoints administratifs bilingues au sein de la fonction publique. Il s'agissait d'un poste d'administration générique pour la plupart des ministères et organismes. Qui plus est, au moment d'effectuer cette nomination non annoncée, le Ministère n'a pas évalué la personne en fonction de toutes les qualifications essentielles relatives aux connaissances et à l'expérience qu'il avait établies.

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

Recommandation 4

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait démontrer en quoi l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé respecte les critères établis par le Ministère et les valeurs de nomination et s'inscrit dans le plan de RH du Ministère.

***Réponse d'Infrastructure Canada 4.** Infrastructure Canada a pris des mesures afin d'améliorer les renseignements fournis à la haute direction relativement aux mesures de dotation individuelles, y compris l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé. Toutes les demandes pour l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé doivent être soumises au Comité de gestion des personnes (CGP) aux fins d'approbation. À partir de juillet 2009, les gestionnaires doivent aussi démontrer la façon dont la transaction en dotation satisfaisait à chaque valeur de dotation, et la façon dont la demande est liée au plan intégré de RH du Ministère. Chaque demande est examinée par un conseiller en RH, dont les avis sont inclus dans la présentation au CGP.*

De nombreuses nominations ne respectaient pas le mérite

36. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), toutes les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci doivent être fondées sur le mérite, ce qui signifie que la personne nommée doit posséder les qualifications essentielles établies par l'administrateur général au regard des fonctions à exécuter. Les qualifications constituant un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou futurs peuvent aussi être pris en considération.
37. Nous avons examiné un échantillon de 45 nominations à des postes au sein d'Infrastructure Canada. Nous nous attendions à ce que ces nominations soient conformes à la LEFP et à son règlement d'application, ainsi qu'aux lignes directrices et aux autorisations en vigueur. Nous nous attendions donc à ce que les nominations et les processus de nomination respectent les valeurs énoncées dans la LEFP, à savoir le mérite, l'impartialité, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Nos observations sur le mérite sont présentées au **Tableau 2**.

Tableau 2 : Observations sur le mérite

	Observations	N ^{bre} de nominations ¹	Commentaires
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; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	22	Pour 22 nominations, les évaluations ont démontré que les personnes nommées possédaient les qualifications essentielles ainsi que les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels, actuels et futurs, déterminés par le Ministère.
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.	12	Dans plusieurs cas, les outils et les méthodes d'évaluation ne permettaient pas d'évaluer une ou plusieurs connaissances essentielles. Ces qualifications essentielles n'ayant pas été évaluées, il est impossible de savoir si le mérite a été respecté.
	Les outils ou les méthodes d'évaluation n'ont pas permis d'évaluer totalement une ou plusieurs qualifications essentielles.	2	Dans un cas, l'évaluation ne portait que sur la connaissance d'une certaine spécialisation en RH, alors que la connaissance plus générale de la gestion des RH constituait une qualification essentielle.
	Aucun renseignement concernant l'évaluation n'a été consigné ² .	1	Aucun renseignement concernant l'évaluation n'a été consigné pour démontrer le respect du mérite (pour une nomination intérimaire d'un an).
Le mérite n'a pas été respecté	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles.	8	Dans six cas, les exigences relatives aux études n'ont pas été satisfaites parce que les normes de qualification n'ont pas été appliquées correctement. Dans deux cas, les personnes nommées ne possédaient pas une ou plusieurs qualifications essentielles liées aux connaissances et aux capacités. Dans l'un de ces cas, la personne nommée ne satisfaisait pas non plus aux exigences linguistiques établies pour le poste.
Total		45	

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

¹ Les 45 nominations visent 42 personnes

² Fait reconnu par le Ministère

De nombreuses évaluations étaient insuffisantes pour démontrer le mérite

38. Tout processus d'évaluation exige une planification et une exécution minutieuses du processus de sélection des personnes qualifiées qui sont en mesure d'effectuer le travail. Les évaluations doivent être conçues et appliquées de façon à être exemptes de tout parti pris, de toute influence politique et de tout favoritisme personnel. Comme la Commission de la fonction publique l'indique dans ses lignes directrices en matière de nomination, les méthodes et les processus d'évaluation doivent non seulement permettre d'évaluer efficacement les qualifications essentielles et les autres critères de mérite établis, mais doivent aussi être administrés de façon juste.
39. Dans plusieurs cas, les outils et les méthodes utilisés pour évaluer les qualifications des candidats ne permettaient pas d'évaluer toutes les exigences du poste. Certains guides d'entrevue et certains questionnaires, par exemple, ne traitaient pas toutes les qualifications essentielles établies par le Ministère. Dans d'autres cas, le document d'orientation utilisé pour coter les réponses des candidats n'avait pas été respecté. L'utilisation de ces méthodes et de ces outils inadéquats a donné lieu à des évaluations qui ne suffisaient pas à démontrer le respect du mérite.

Pièce 3 : Outils et méthodes d'évaluation insuffisants

Dans un processus visant à doter des postes de commis de bureau, qui a été annoncé au public autant qu'aux fonctionnaires, le document d'orientation utilisé pour évaluer les qualifications des candidats ne faisait pas état de toutes les connaissances essentielles déterminées et annoncées par le Ministère. Par conséquent, aucun des candidats, y compris les huit personnes nommées aux postes, n'a été évalué en fonction de toutes les connaissances jugées nécessaires pour exécuter le travail. Dans ce même processus, les qualifications de deux personnes nommées aux postes ont été évaluées au moyen d'un questionnaire d'entrevue modifié et abrégé, dans lequel plusieurs qualifications essentielles n'étaient pas abordées.

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

Des nominations ont été effectuées alors que le mérite n'était pas respecté

40. Dans certains cas, les normes de qualification relatives aux études n'ont pas été interprétées correctement. Plus précisément, des erreurs ont été commises dans l'application des normes relatives aux études pour des postes dans les groupes professionnels Services d'information (IS) et Économique, sociologie et statistique (ES), qui englobent respectivement les agents de communication et les analystes. Établies par l'employeur, à savoir le Conseil du Trésor, ces normes précisent les exigences minimales nécessaires à l'exécution du travail dans un groupe professionnel donné. En conséquence, les candidats qui ne satisfont pas à ces normes ne sont pas qualifiés pour une nomination.

Pièce 4 : Le mérite n'a pas été respecté

Dans un cas où mérite n'a pas été respecté, le rapport d'entrevue joint au dossier de dotation indiquait que la personne nommée ne possédait pas plusieurs des qualifications essentielles établies par le Ministère sur le plan des connaissances et des autres compétences. En ce qui concerne l'une des qualifications essentielles, la personne nommée avait obtenu la note zéro. Ce dossier a été acheminé à l'administrateur général d'Infrastructure Canada afin que celui-ci fasse enquête et prenne les mesures nécessaires, au besoin.

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

41. Dans huit dossiers de nomination, des évaluations avaient été effectuées mais la personne nommée au poste ne possédait pas une ou plusieurs qualifications essentielles. Dans six de ces cas, les exigences relatives aux études n'ont pas été respectées, car il y a eu application incorrecte des normes de qualification pertinentes. Dans les deux autres cas, les personnes nommées ne possédaient pas les qualifications essentielles liées aux connaissances, aux exigences linguistiques et/ou aux capacités.
42. Nous avons renvoyé les dossiers en cause à l'administrateur général d'Infrastructure Canada, 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.

Recommandation 5

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait démontrer que les nominations sont fondées sur le mérite et que les outils et les méthodes d'évaluation permettent une évaluation juste et complète des qualifications essentielles et des autres critères de mérite établis.

Réponse d'Infrastructure Canada 5. *Infrastructure Canada s'engage à s'assurer que les nominations sont fondées sur le mérite. À partir de mai 2009, un conseiller principal en RH collabore étroitement avec les gestionnaires subdélégués à chaque étape du processus de dotation afin de s'assurer que les méthodes et les outils permettent pleinement et équitablement d'évaluer les qualités essentielles et les autres critères de mérite déterminés. De plus, on a élaboré des outils nouveaux et révisés afin d'appuyer les gestionnaires subdélégués, ce qui fera en sorte d'améliorer subséquemment la qualité et l'uniformité des méthodes d'évaluation. Au cours de l'été et jusqu'à l'automne 2009, ces outils seront partagés avec les gestionnaires sous-délégués et ce, au fur et à mesure qu'ils seront développés.*

Autres questions à examiner en ce qui concerne la conformité

Dans certains cas, la candidature des bénéficiaires de priorité n'a pas été examinée entièrement

43. Dans de nombreux cas, l'administrateur général doit effectuer une recherche dans le répertoire des bénéficiaires de priorité de la Commission de la fonction publique (CFP) avant de choisir un processus de nomination. Les bénéficiaires de priorité sont des personnes dont la candidature doit, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et de son *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), être examinée avant toutes les autres en vue d'une nomination à un poste pour lequel la personne possède les qualifications essentielles. Il peut s'agir de fonctionnaires qui ont été mis à pied ou de membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada qui ont été renvoyés ou congédiés pour des raisons médicales, et certifiés aptes à retourner au travail.
44. Dans six des trente-neuf nominations pour lesquelles la candidature de bénéficiaires de priorité a été examinée, nous avons constaté que les qualifications essentielles et les autres exigences, comme les conditions d'emploi, utilisées pour évaluer les bénéficiaires de priorité étaient plus strictes que celles utilisées pour évaluer les personnes qui ont été nommées. Dans certains cas, les bénéficiaires de priorité ont été évalués en fonction de plus de qualifications essentielles que les personnes qui ont été nommées. Une telle pratique compromet les valeurs de nomination que sont l'accessibilité, la justice et la transparence, et limite l'accès à une bonne source de candidats.

La présélection n'était pas la même pour tous les candidats

45. Le processus d'évaluation peut comporter diverses étapes au cours desquelles les candidats doivent répondre à des critères précis sans quoi ils sont éliminés du processus de sélection. Souvent, une présélection initiale en fonction de la zone de sélection, des études, de l'expérience ou d'autres qualifications constitue la première étape du processus. Parmi les processus de nomination annoncés, dix sept (63 %) n'ont pas fait l'objet d'une présélection convenable en vue de déterminer si les candidats répondaient aux premiers critères. Par exemple, il a été démontré que des candidats admissibles ont été injustement éliminés à la présélection, alors que des candidats non admissibles ont été présélectionnés.

La surveillance active des processus de dotation était faible

46. Les personnes responsables de l'évaluation doivent posséder les compétences nécessaires pour évaluer entièrement, et de façon juste, les qualifications des candidats. Les gestionnaires subdélégués doivent pouvoir communiquer avec des conseillers en RH ayant une solide compréhension des valeurs de nomination ainsi que des fondements législatifs de la dotation (LEFP et REFP). Ils doivent aussi pouvoir communiquer avec des conseillers en RH dont la CFP a confirmé l'expertise au sujet du cadre de nomination. Infrastructure Canada comptait trois conseillers en RH dont l'expertise avait ainsi été validée. Toutefois, d'après le pourcentage de dossiers non conformes à la LEFP, au REFP et aux lignes directrices de la CFP en matière de nomination, l'orientation et les conseils fournis aux gestionnaires en ce qui concerne les processus de nomination étaient insuffisants.

47. Nous avons également remarqué que la responsabilité de revoir les dossiers de dotation une fois terminés n'était pas assumée par un tiers indépendant. Dans certains cas, la tâche a été confiée à l'employé même des RH qui avait assemblé le dossier, ce qui est inapproprié. Dans un cas, l'employé des RH qui a examiné le dossier de dotation était lui-même candidat dans le processus, et il a finalement été nommé à l'un des postes à pourvoir. Une telle pratique a compromis l'intégrité du processus de nomination.

Recommandation 6

L'administrateur général d'Infrastructure Canada devrait démontrer que des mesures adéquates de contrôle de la qualité sont en place pour s'assurer que les nominations et les décisions connexes répondent aux exigences de la LEFP, du REFP et des autres autorisations en vigueur, et que des mesures correctives sont prises au besoin.

***Réponse d'Infrastructure Canada 6.** Dans le cadre de son engagement à améliorer le processus de RH, Infrastructure Canada a rehaussé considérablement sa capacité en RH et l'équipe de RH devrait être entièrement dotée au cours de l'été 2009. Infrastructure Canada a maintenant des ressources supplémentaires en place et dispose d'une solide équipe de conseillers en RH qui fournissent une expertise opportune et pertinente sur tous les aspects de la planification des RH et des opérations individuelles de dotation.*

De plus, la Division des RH a maintenant séparé ses fonctions de services ministériels et opérationnels en deux unités gérées de façon distincte afin d'augmenter l'indépendance de la supervision. L'unité des opérations est responsable de la surveillance active des mesures de dotation à chaque point de décision, de sorte que les problèmes puissent être déterminés avant que les mesures ne soient proposées, et des mesures correctives puissent être facilement mises en œuvre. L'unité des services ministériels réalise des analyses statistiques des modèles de dotation en vue de déterminer les risques en évolution, ce qui permettra de déterminer les enjeux systémiques et de les aborder de façon opportune.

Conclusion

48. Infrastructure Canada ne possédait pas de pratiques et de systèmes adéquats pour gérer ses activités de dotation. La faiblesse de sa planification des ressources humaines (RH) et de ses activités de surveillance nous préoccupe tout particulièrement. Le Ministère était, et est toujours, aux prises avec une grave pénurie de personnel, et son plan de RH ne fournissait aucune orientation aux gestionnaires quant à la façon de composer avec cette pénurie. L'administrateur général manquait de rigueur dans sa façon de surveiller l'efficacité des systèmes de dotation. Le Comité des ressources humaines (CRH) d'Infrastructure Canada a approuvé des activités de dotation à partir de données erronées, sans stratégie coordonnée et sans plan détaillé. Il semble que les postes à pourvoir ont été dotés le plus vite possible plutôt que d'être harmonisés avec les objectifs opérationnels du Ministère.
49. Les outils et méthodes utilisés pour évaluer les qualifications des candidats étaient inadéquats dans de nombreux cas, et les évaluations qui en ont découlé ne permettaient pas de démontrer que le mérite avait été respecté. De plus, pour huit des quarante-cinq nominations examinées, les personnes nommées ne possédaient pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies par le Ministère. Par conséquent, Infrastructure Canada est tenu de se conformer davantage à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et aux autres autorisations en vigueur ainsi qu'à l'instrument de délégation signé avec la Commission de la fonction publique (CFP).
50. La CFP a imposé des conditions en ce qui concerne les pouvoirs de dotation délégués à Infrastructure Canada. Elle exigera que l'administrateur général d'Infrastructure Canada lui présente un rapport officiel deux fois par année. De plus, l'administrateur général devra fournir au CRH restructuré, maintenant appelé Comité de gestion des personnes, une copie de toutes les présentations liées à la dotation et du procès-verbal des réunions portant sur le sujet.

Réponse globale de l'entité

Les responsabilités d'Infrastructure Canada se sont considérablement accrues au cours des dernières années, compte tenu de l'augmentation rapide des programmes fédéraux de financement de l'infrastructure. Le Ministère est fier de l'importante contribution qu'il fait aux engagements pris par le gouvernement dans le Plan d'action économique, notamment l'exécution de 12 programmes totalisant presque 38 milliards de dollars.

Dans le même temps, le Ministère reconnaît que la vitesse et l'ampleur de l'augmentation des activités d'Infrastructure Canada ont créé de nombreux défis en matière de planification et de gestion des RH. Alors qu'il est en train de passer d'un organisme de très petite taille à une organisation bien établie et plus complexe, Infrastructure Canada oriente la gouvernance des RH de façon à mieux soutenir son mandat et ses objectifs opérationnels. Infrastructure Canada s'engage à régler les problèmes cernés de manière rigoureuse et opportune.

Infrastructure Canada se réjouit de travailler avec son personnel et avec la Commission de la fonction publique au cours des prochains mois, alors que le Ministère cherche à renforcer sa capacité à atteindre l'excellence dans la planification et le rendement des RH, tout en continuant à s'acquitter des engagements pris par le gouvernement dans son Plan d'action économique du budget de 2009.

Au sujet de la vérification

Objectifs

La présente vérification avait pour but de déterminer si :

- Infrastructure Canada possédait un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés de gestion de ses activités de dotation;
- les nominations et les processus de nomination étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux autres autorisations en vigueur et à l'Instrument de délégation signé avec la Commission de la fonction publique (CFP).

Portée et méthode

La vérification couvrait la période du 1^{er} janvier 2006 au 30 août 2008. Nous avons examiné 45 nominations effectuées en vertu de l'actuelle LEFP. Notre échantillon a été choisi de la façon suivante :

- deux nominations effectuées en 2006;
- un échantillon représentatif de 40 nominations pour la période du 1^{er} janvier 2007 au 31 mars 2008;
- les trois nominations effectuées entre le 1^{er} avril et le 5 mai 2008.

Les nominations comprennent des nominations intérimaires pour des périodes de quatre mois ou plus et des nominations effectuées à l'issue de processus internes et externes, annoncés et non annoncés.

Nous avons analysé les documents liés à la gestion des RH à Infrastructure Canada, puis avons interrogé des gestionnaires et des conseillers en dotation.

Critères

Les critères de vérification suivants sont tirés de la LEFP, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), des lignes directrices de la CFP en matière de nomination, des politiques établies par Infrastructure Canada, du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signés par l'administrateur général d'Infrastructure Canada et la CFP.

Nous nous attendions à ce qu'Infrastructure Canada :

- ait mis en place des systèmes permettant à la haute direction d'utiliser les processus de nomination pour remplir son mandat opérationnel; ces systèmes devaient comprendre un plan de RH, une structure pour la mise en œuvre du plan, une orientation de la direction et des mesures de surveillance de la mise en œuvre du plan;
- ait respecté les exigences de la LEFP, du REFP, des lignes directrices de la CFP en matière de nomination, des modalités de l'IDRN et des politiques établies par le Ministère lui-même;
- ait mis à profit les mesures d'assouplissement de la LEFP pour remplir efficacement son mandat (planification des RH; connaissances et formation nécessaires pour mettre à profit ces mesures d'assouplissement);
- ait pris ses décisions en se fondant sur des données exactes, pertinentes et opportunes en matière de RH;
- ait fourni à son équipe de gestion suffisamment de soutien ainsi que des conseils sur la dotation opportuns.

Équipe de vérification

Vice-président intérimaire, 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 :
Suzanne Vaudry
Suzanne Veaudry-Brown

Vérificateurs :
Cheryl Benoit-Cameron
Jill Hawkins
Donna Lee-Ying
Brenda Mansfield
Christopher Wilson

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.

Bénéficiaire de priorité (Priority person)

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.

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.

Critères d'évaluation (Assessment requirements)

Les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP établissent des critères précis pour veiller à ce que les processus et méthodes d'évaluation servent à choisir les personnes qui répondent aux qualifications et aux autres critères de mérite employés pour procéder aux nominations; les lignes directrices prévoient des bases solides pour faire des nominations fondées sur le mérite.

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.

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.

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.

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 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.

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 professionnel (Occupational group)

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 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.

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 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.

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.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods)

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.

Mutation (Deployment)

Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste pour une durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.

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.

Obstacle (Barrier)

Obstacles physiques, politiques, pratiques ou procédures qui limitent les possibilités de personnes faisant partie de groupes désignés ou protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale ou qui les en excluent. Ces obstacles comprennent les attitudes et les comportements susceptibles d'empêcher certaines personnes ou groupes de personnes de participer pleinement à un processus de nomination, en particulier, ou de s'intégrer au milieu du travail en général.

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.

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.

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.

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.