



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

# INTÉGRITÉ DU SYSTÈME DE DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE



RÉSULTATS DE  
LA VÉRIFICATION DE LA DOTATION  
À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME

DÉCEMBRE 2018

Canada



## Introduction

Dans le cadre de la Nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique a revu sa façon d'effectuer la surveillance. Comme nous devons rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation, nous avons modifié notre approche : plutôt que de mener des vérifications organisationnelles de façon cyclique, nous effectuons dorénavant une surveillance à l'échelle du système.<sup>1</sup>

Le modèle de surveillance renouvelé repose sur divers outils, dont la Vérification de la dotation à l'échelle du système (la Vérification), les vérifications horizontales axées sur les risques et le *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique* qui lui permettent de rendre compte au Parlement.

Ces outils servent à mesurer globalement la conformité et le rendement du système de dotation de la fonction publique fédérale au regard des exigences des lois, des règlements et des politiques, ainsi que des objectifs visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La présente vérification constitue notre premier examen exhaustif de la conformité en matière de dotation, à l'échelle du système. En tout, 25 ministères et organismes y ont pris part, fournissant ainsi un échantillon de 386 nominations.

La Vérification visait 3 objectifs :

- évaluer la conformité aux exigences des systèmes de dotation organisationnels;
- évaluer la conformité aux exigences durant le processus de nomination et pour les nominations;
- évaluer dans quelle mesure les intervenants comprennent et connaissent les exigences, ainsi que leurs rôles et leurs responsabilités.

Les résultats de la Vérification sont présentés selon cette structure : il est d'abord question de la conformité relative aux systèmes de dotation organisationnels, puis de la conformité relative aux processus de nomination et aux nominations, et enfin, des constatations issues du questionnaire sur la compréhension et la connaissance des intervenants quant à leurs exigences, et leurs rôles et responsabilités.

<sup>1</sup> Les vérifications organisationnelles demeurent une partie intégrante des outils de surveillance de la CFP et peuvent être menées lorsque justifiées.

## Mandat et pouvoirs

La Commission de la fonction publique du Canada (l'organisme) est chargée, en collaboration avec ses partenaires, de promouvoir et de préserver une fonction publique non partisane, représentative et fondée sur le mérite.

*La Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confère à l'organisme le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. L'organisme délègue ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux au moyen de l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*.

Le préambule de la Loi renforce le principe selon lequel la surveillance du système de dotation de la fonction publique fédérale constitue un modèle de responsabilisation partagée entre l'organisme et les administrateurs généraux. L'organisme peut mener une vérification sur toute question qui relève de sa compétence et sur la façon dont les administrateurs généraux exercent les pouvoirs qui leur sont délégués.

# Résumé des constatations sur la conformité : systèmes de dotation organisationnels et nominations

Globalement, les constatations montrent que les exigences liées au système de dotation ont été entièrement respectées, les 25 ministères et organismes participants ayant modifié leur système de dotation conformément aux exigences de la Nouvelle orientation en dotation. En ce qui a trait aux nominations, nous avons observé un haut degré de conformité avec les exigences des lois, des règlements et des politiques sur le plan du mérite, de la considération des bénéficiaires de priorité, et des pouvoirs en matière de nomination (formulaire d'attestation et serment, affirmation solennelle). Toutefois, la vérification a aussi permis de relever des points à améliorer, particulièrement à l'égard des obligations en matière de langues officielles et de l'application de l'ordre de préférence.

D'après les échanges tenus avec les ministères et organismes participants, le manque de connaissance et de compréhension constitue la principale cause de la non-conformité de l'application de l'ordre de préférence. Pour ce qui est des langues officielles, plusieurs écarts notés entre les versions anglaise et française de documents clés liés à la dotation (outils d'évaluation) s'expliquent par un manque de contrôle de la qualité de la part des ministères et organismes délégués.

Enfin, certaines nominations ne s'appuyaient pas sur des renseignements suffisants. Certes, dans la majorité des cas, les ministères et organismes ont été en mesure de fournir l'information requise; toutefois, dans certaines situations, les renseignements demandés n'ont pu être fournis et, par conséquent, la conformité n'a pas pu être déterminée.

L'annexe A contient des renseignements supplémentaires sur les exigences et constatations liées à la conformité. Certaines observations sont accompagnées d'exemples illustrant la nature de la non-conformité.

## Rapports préliminaires de la Vérification de la dotation à l'échelle du système

L'organisme a publié des rapports préliminaires sur les résultats d'un questionnaire à l'intention des conseillers en dotation et des personnes subdéléguées (mars 2018), et sur ceux de l'examen des systèmes de dotation organisationnels (septembre 2018).

La section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport contient davantage d'information sur la façon dont la vérification s'est déroulée.

# Résumé des constatations sur l'environnement de dotation

Un questionnaire a été envoyé aux conseillers en dotation et gestionnaires d'embauche ayant participé aux nominations composant l'échantillon couvert par la vérification. L'objectif de ce questionnaire était d'évaluer dans quelle mesure les répondants connaissaient et comprenaient le cadre de nomination de leur organisation. Les résultats ont montré que les répondants étaient généralement au courant des exigences de leur cadre, mais que le changement de culture en dotation au moment de la vérification était encore bien modeste.

## Résumé des recommandations

### Mise en œuvre de la direction et des exigences liées aux systèmes de dotation organisationnels

Recommandation 1 : La Commission de la fonction publique devrait préciser, dans l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* (l'Instrument), que c'est l'administrateur général qui a le pouvoir d'établir la direction et les exigences. Elle devrait également déterminer si l'administrateur général nouvellement nommé aurait à examiner la direction et les exigences actuelles afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins de l'organisation, et qu'elles sont conformes à l'orientation stratégique qu'il souhaite donner à son organisation en matière de dotation<sup>2</sup>.

### Accroître la connaissance et la compréhension des exigences en matière de dotation

Recommandation 2 : La Commission de la fonction publique devrait soutenir les ministères et organismes afin d'accroître la connaissance et la compréhension des exigences des lois, règlements et politiques, particulièrement à l'égard de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui traite de l'ordre de préférence.

### Contrôle de la qualité des documents de dotation relativement aux langues officielles

Recommandation 3 : La Commission de la fonction publique devrait appuyer les ministères et organismes afin de s'assurer que les obligations en matière de langues officielles sont respectées tout au long du processus de nomination.

### Documentation suffisante pour expliquer les décisions de nomination

Recommandation 4 : La Commission de la fonction publique devrait clarifier ses attentes quant aux renseignements requis pour expliquer les décisions de nomination.

<sup>2</sup> Cette recommandation a été présentée dans le rapport préliminaire *Résultats de la vérification de la dotation à l'échelle du système : systèmes de dotation organisationnels*, publié en septembre 2018

## Systèmes de dotation organisationnels

À l'échelle organisationnelle, nous avons constaté que les 25 ministères et organismes participants avaient mis en œuvre les exigences du cadre lié à la Nouvelle orientation en dotation. Plus précisément, depuis avril 2016, les administrateurs généraux doivent :

- établir une direction, par le biais d'une politique, d'activités de planification ou d'autres moyens, portant sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés.
- établir les exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection.
- s'assurer que les personnes subdéléguées signent un formulaire d'attestation qui comprend, au minimum, les exigences de l'annexe C de l'Instrument révisé.

La Nouvelle orientation en dotation a souligné le pouvoir discrétionnaire des ministères et organismes qui leur permet d'adapter leurs stratégies de ressourcement à leurs besoins et à leur contexte opérationnel. En demandant aux administrateurs généraux, lesquels sont responsables de la dotation dans leur organisation, d'établir une direction et des exigences, la Commission de la fonction publique visait à ce qu'ils établissent une orientation stratégique et clarifient leurs attentes quant à l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire dans leur organisation.-

Comme l'établissait le rapport préliminaire *Résultats de la vérification de la dotation à l'échelle du système: systèmes de dotation organisationnels*<sup>3</sup>, une organisation a choisi de subdéléguer ces pouvoirs. Après avoir examiné l'Instrument, nous avons déterminé qu'il était effectivement possible d'interpréter que les pouvoirs pouvaient être subdélégués. La démarche de l'organisation était donc compréhensible. Cette observation a donné lieu à notre première recommandation, que nous reproduisons dans le présent rapport par souci de commodité.

**Recommandation 1 : La Commission de la fonction publique devrait préciser, dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (l'Instrument), que c'est l'administrateur général qui a le pouvoir d'établir la direction et les exigences. Elle devrait également déterminer si l'administrateur général nouvellement nommé aurait à examiner la direction et les exigences actuelles afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins de l'organisation, et qu'elles sont conformes à l'orientation stratégique qu'il souhaite donner à son organisation en matière de dotation.**

<sup>3</sup> Pour obtenir davantage d'information sur cette conclusion et recommandation, veuillez consulter le second rapport préliminaire de vérification intitulé *Résultats de la vérification de la dotation à l'échelle du système: systèmes de dotation organisationnels*, publié en septembre 2018

# Nominations

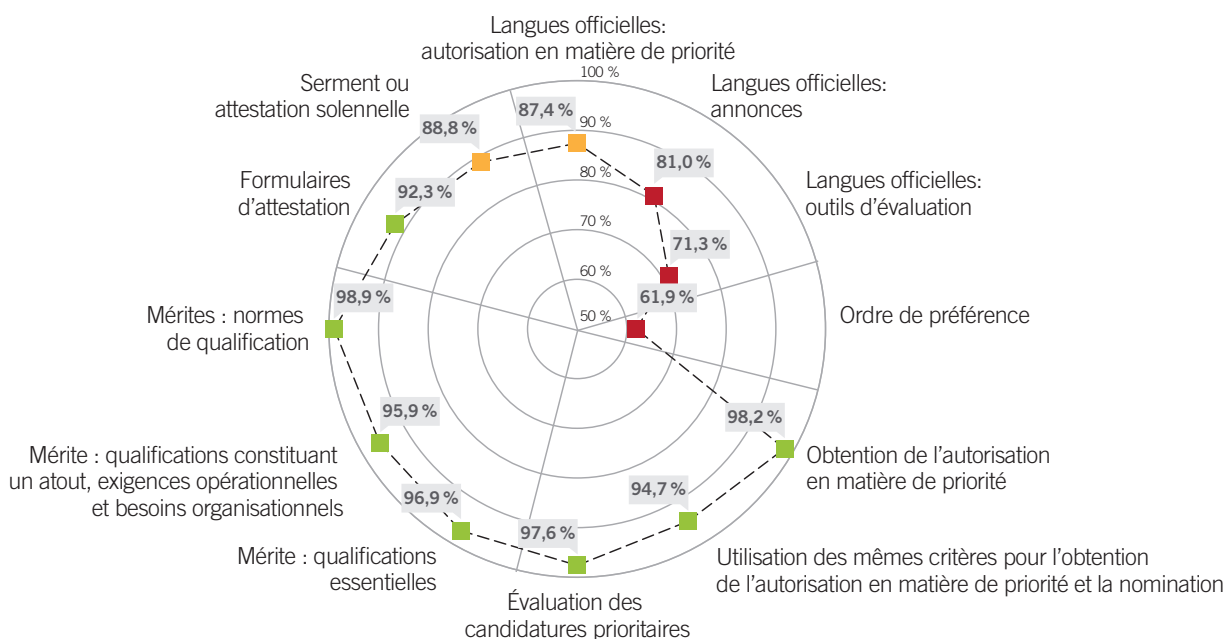
Dans le cadre de la vérification, nous avons examiné 386 nominations sélectionnées de façon aléatoire pour déterminer le degré de conformité avec les exigences des lois, règlements et politiques, sur les aspects suivants :

- considération des bénéficiaires de priorité
- obligations en matière de langues officielles
- mérite
- ordre de préférence<sup>4</sup>
- autres pouvoirs liés aux nominations

Pour certaines exigences, les renseignements requis pour étayer la décision de nomination n'étaient pas disponibles. Dans certains cas, le manque de documentation à l'appui a fait en sorte qu'il n'a pas été possible de déterminer s'il y avait conformité ou non. Ce fut le cas particulièrement pour l'application de l'ordre de préférence (14,3 % des processus de nomination) et l'équivalence des outils d'évaluation en matière de langues officielles (13,5 % des processus de nomination). Ces observations ont donné lieu à notre 4<sup>e</sup> recommandation relative à une documentation adéquate des processus et décisions de nomination.

La figure 1 montre que le taux de conformité aux exigences en matière de dotation est généralement élevé pour la prise en considération des bénéficiaires de priorité, du mérite et des autres pouvoirs de nomination.

**Figure 1: Taux de conformité, selon l'exigence**



<sup>4</sup> Conformément à l'article 39(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé, les personnes ci après sont nommées avant les autres candidats, dans l'ordre indiqué, pourvu qu'elles possèdent les qualifications essentielles visées: les pensionnés de guerre, les anciens combattants ou les survivants des anciens combattants, les citoyens canadiens au sens de la *Loi sur la citoyenneté*, dans les cas où un non-Canadien est aussi candidat.

À titre d'exemple, le taux de conformité lié au mérite dépassait les 95 % pour toutes les exigences. De même, l'autorisation en matière de priorité avait été obtenue pour presque toutes les nominations où elle était nécessaire (98,2 %). En outre, nous avons constaté que, lorsque la candidature de bénéficiaires de priorité était présentée, elle était dûment évaluée dans la quasi-totalité des processus de nomination (97,6 %).

Malgré ces résultats positifs, la vérification a aussi mis au jour des points à améliorer. Comme l'indique la figure 1, les exigences relatives aux langues officielles (taux de conformité variant de 71,3 % à 87,4 %) et à l'ordre de préférence (taux de conformité de 61,9 %) sont 2 aspects où des améliorations s'imposent.

Ces constatations sur la conformité, jumelées aux résultats du questionnaire de vérification et à nos échanges avec les ministères et organismes participants, portent à croire que des mesures sont nécessaires dans les domaines suivants :

- connaissance et compréhension des exigences en matière de dotation;
- contrôle de la qualité des documents de dotation relativement aux langues officielles;
- documentation pour expliquer les décisions de nomination.

Dans les sections qui suivent, nous examinerons chacun des éléments à améliorer et les mesures à prendre, tout en donnant des exemples de la façon dont ces derniers font diminuer le taux de conformité.

## Éléments à améliorer

### Connaissance et compréhension des exigences en matière de dotation

Tout au long de la vérification, les discussions avec les ministères et organismes participants ont fourni certaines indications quant aux raisons pour lesquelles certaines exigences n'étaient pas respectées. Lors de notre examen de la conformité et de nos discussions avec les représentants des ministères et organismes, nous avons noté que la non-conformité était souvent attribuable à un manque de compréhension des exigences de dotation. C'était le cas notamment de l'exigence selon laquelle le gestionnaire d'embauche doit démontrer que la personne nommée possède les qualifications constituant un atout utilisées pour prendre sa décision de nomination. Il en allait de même pour l'obligation des nouveaux fonctionnaires de prêter serment ou de prononcer l'affirmation solennelle, au plus tard le jour de leur nomination.

### Constatations

- L'ordre de préférence n'a pas été respecté dans 5 processus (23,8 %) de nomination externes annoncés, ce qui s'est traduit par la nomination d'un autre candidat qualifié plutôt que celle d'un ancien combattant ou d'un citoyen canadien admissible.
- Dans 20 processus de nomination, le serment ou l'affirmation solennelle n'avait pas été prononcé à la date de la nomination indiquée dans la lettre d'offre.



Nous avons également observé un manque de connaissance et de compréhension des exigences relatives à l'ordre de préférence. En effet, 38 % des processus de nomination externes étaient, soit non conformes (23,8 %), soit ne disposaient pas de documents adéquats (14,3 %) permettant d'établir leur conformité. Les changements apportés récemment concernant l'ordre de préférence du système de dotation de la fonction publique visaient à fournir des possibilités d'emploi aux anciens combattants, et à accroître l'accès des gestionnaires d'embauche à ce bassin de candidats qualifiés. Le non-respect de l'ordre de préférence peut priver des anciens combattants et des citoyens canadiens, d'occasions d'emploi pour lesquelles ils seraient admissibles.

Voici donc notre deuxième recommandation :

**Recommandation 2 : La Commission de la fonction publique devrait soutenir les ministères et organismes afin d'accroître la connaissance et la compréhension des exigences des lois, règlements et politiques, particulièrement à l'égard de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui traite de l'ordre de préférence.**

## Contrôle de la qualité des documents de dotation relativement aux langues officielles

Des différences entre les versions française et anglaise de documents utilisés à des étapes clés du processus de nomination (annonces, outils d'évaluation) peuvent avoir une incidence, tant sur l'accès des postulants aux emplois de la fonction publique fédérale, que sur l'issue du processus.

Le manque de contrôle efficace de la qualité au sein des ministères et organismes, qui permettrait de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements de dotation fournis, demeure un problème tenace déjà souligné dans les vérifications précédentes. Au fil des ans, la Commission de la fonction publique a formulé des recommandations à bon nombre d'administrateurs généraux, leur recommandant de prêter plus d'attention à l'équivalence des documents clés de dotation, dans les 2 langues officielles. Les taux de conformité aux exigences en matière de langues officielles observés dans cette vérification confirment que ces problèmes persistent.

## Constatations

Nous avons relevé des différences entre les versions française et anglaise de l'annonce d'emploi dans 45 processus de nomination annoncés, soit 19 %.

## Exemple

Dans l'annonce d'un processus de nomination externe annoncé visant à pourvoir un poste subalterne dans le domaine des services de télécommunications, la version anglaise contenait la qualification essentielle suivante : "Recent experience supporting at least one or more of the following telecom systems [...]" tandis que la version française de l'annonce indiquait : « Expérience récente du soutien à l'égard **d'au moins 2** des systèmes de télécommunications suivants [...] ».

Voici donc notre troisième recommandation :

**Recommandation 3 : La Commission de la fonction publique devrait appuyer les ministères et organismes afin de s'assurer que les obligations en matière de langues officielles sont respectées tout au long du processus de nomination.**

## Documentation suffisante pour expliquer les décisions de nomination

En matière de responsabilisation, les personnes à qui des pouvoirs de dotation ont été subdélégués doivent veiller à ce que les décisions prises aux différentes étapes du processus de nomination soient bien documentées. Tel que mentionné dans les sections précédentes, certaines exigences de dotation n'étaient pas suffisamment documentées pour nous permettre d'établir qu'elles avaient été respectées. Il s'agit là d'un autre point à améliorer.

La nécessité d'accorder plus d'importance aux résultats de la dotation — y compris la qualité de l'embauche, et moins au processus — a motivé l'élaboration de la Nouvelle orientation en dotation. La réduction des exigences des politiques qui en a découlé visait à accroître le pouvoir discrétionnaire des intervenants en dotation, et à alléger le fardeau administratif connexe. Ces exigences simplifiées se sont traduites par une diminution de la documentation requise.

Comme l'indiquait le récent *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique*, 87,9 % des gestionnaires d'embauche demeurent d'avis que le processus administratif de dotation d'un poste est lourd. Nous sommes conscients que le système de dotation doit être souple. C'est pourquoi nous tenons à souligner que la documentation n'a pas à être très complexe, pourvu qu'elle contienne les renseignements nécessaires pour démontrer en quoi les exigences sont respectées.

Durant notre examen, les ministères et organismes ont fréquemment soulevé un manque de clarté quant à la façon d'interpréter et d'appliquer les exigences en matière de renseignements décrites à l'annexe B de la Politique de nomination de la Commission de la fonction publique.

## Exemples

- Dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé visant à pourvoir des postes de haute direction, l'organisation n'a pas été en mesure de fournir des renseignements sur l'évaluation et les résultats, lesquels auraient pu démontrer en quoi l'une des personnes nommées répondait aux exigences relatives à l'expérience, aux études, aux connaissances ou aux compétences.
- Dans un processus de nomination externe non annoncé, l'évaluation narrative était incomplète, car elle ne traitait d'aucune des 6 qualités personnelles requises pour le poste, dont la créativité et le souci du détail.

Selon le *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique* de 2018, 87,9 % des gestionnaires ont indiqué que le processus administratif à suivre pour doter des postes dans leur ministère ou organisme était lourd dans une certaine mesure, ou large mesure.

Voici donc notre quatrième recommandation :

**Recommandation 4: La Commission de la fonction publique devrait clarifier ses attentes quant aux renseignements requis pour expliquer les décisions de nomination.**

## Environnement de dotation sous la Nouvelle orientation en dotation

Dans le cadre de la vérification, nous avons demandé aux personnes subdéléguées et conseillers en dotation ayant participé aux nominations dans notre échantillon de répondre à un questionnaire. Ce questionnaire, jumelé aux discussions avec les ministères et organismes participants, a permis de cerner les causes potentielles de la non-conformité. Le questionnaire a aussi permis d'explorer la mesure dans laquelle les intervenants connaissaient et comprenaient la Nouvelle orientation en dotation.

La majorité des intervenants connaissaient la Nouvelle orientation en dotation, mais les conseillers en dotation affichaient un taux de compréhension totale plus élevé que les personnes subdéléguées. Par exemple, 74 % des conseillers en dotation ont affirmé comprendre entièrement l'exigence voulant que les administrateurs généraux doivent établir une direction sur le choix du processus de nomination, comparativement à 58 % chez les personnes subdéléguées.

Des résultats semblables ont été observés dans le récent *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique* (Sondage), où 93 % des conseillers en dotation se disaient bien informés de la Nouvelle orientation en dotation, comparativement à 61 % des gestionnaires d'embauche. Bien que la prudence soit de mise lorsqu'il s'agit de comparer les résultats du questionnaire de vérification et du Sondage, les 2 sources semblent indiquer un degré de connaissance de la Nouvelle orientation en dotation moins élevé chez les gestionnaires d'embauche que chez les conseillers en dotation.

Une plus faible connaissance de la Nouvelle orientation en dotation chez les gestionnaires d'embauche est contraire à la notion voulant que les gestionnaires subdélégués soient responsables de leurs décisions en matière de dotation. Le préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* établit d'ailleurs que le pouvoir de dotation et, par conséquent, les responsabilités à cet égard, doit être délégué « à l'échelon le plus bas possible ».

Selon le *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique* de 2018, 93 % des conseillers en dotation se disaient bien informés de la Nouvelle orientation en dotation, comparativement à 61 % des gestionnaires.

Bien qu'il ne soit pas possible de faire une comparaison directe avec les résultats du questionnaire de la vérification, 46 % des gestionnaires ont affirmé que, dans une certaine mesure ou dans une large mesure, la Nouvelle orientation en dotation avait simplifié la dotation dans leur ministère ou organisme.

Dans le questionnaire de la vérification, les intervenants étaient également appelés à donner leur point de vue sur le changement de culture en dotation, depuis la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation en avril 2016; il était notamment question des éléments suivants :

- transition vers une approche de dotation simplifiée (réduction du fardeau administratif);
- latitude permettant aux personnes subdéléguées d'exercer leur jugement au moment de pourvoir un poste;
- plus d'importance accordée aux résultats (trouver la bonne personne) et moins au processus;
- plus grande capacité des gestionnaires d'embauche d'adapter l'approche en fonction de la situation de dotation.

Les conseillers en dotation étaient généralement plus susceptibles que les personnes subdéléguées de percevoir un changement de culture en dotation. De plus, bien que les personnes subdéléguées aient reconnu avoir une plus grande latitude pour exercer leur jugement, seulement 16 % ont indiqué avoir perçu une simplification du processus de dotation. Sur une note plus encourageante, mentionnons que, selon les derniers résultats du Sondage, près de 46 % des gestionnaires affirment que la Nouvelle orientation en dotation avait simplifié la dotation dans leur organisation.

L'amélioration de la perception qu'ont les gestionnaires d'embauche à l'égard de la simplification de la dotation porte à croire que la Nouvelle orientation en dotation a permis de réaliser certains progrès. La question de savoir si ces progrès se poursuivront au cours des années à venir sera étudiée dans le cadre de vérifications de la dotation ultérieures à l'échelle du système, et de notre second *Sondage sur la dotation en 2019-2020*.

L'atteinte des objectifs définis dans la Nouvelle orientation en dotation nécessitera un changement de culture. Or, pour que ce changement s'opère, les personnes investies de pouvoirs de dotation subdélégués doivent assumer une plus grande responsabilité à l'égard des décisions de dotation et, sur ce plan, les spécialistes des ressources humaines joueront un rôle de soutien stratégique essentiel<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pour obtenir davantage d'information sur l'environnement de dotation du questionnaire de vérification, consultez le rapport préliminaire de vérification intitulé *Résultats du questionnaire du projet pilote de Vérification de la dotation à l'échelle du système*, publié en mars 2018.

## Conclusion

En somme, la vérification a permis de constater que les 25 ministères et organismes participants avaient apporté les changements requis à leur cadre de nomination. Concernant les nominations, nous avons observé un haut degré de conformité aux exigences pour la prise en considération des bénéficiaires de priorité, du mérite et des autres pouvoirs de nomination. Toutefois, la vérification a aussi permis de relever des points à améliorer. En effet, il a été établi que les efforts devraient être axés sur les éléments suivants : accroître la connaissance et la compréhension des exigences en matière de dotation à l'échelle du système; améliorer le contrôle de la qualité des documents dans les 2 langues officielles; fournir une documentation suffisante pour expliquer les décisions de nomination.

Les recommandations formulées dans le présent rapport ont pour but d'appuyer les améliorations à la dotation à l'échelle de la fonction publique fédérale. Nous invitons tous les administrateurs généraux à examiner les conclusions et recommandations de notre vérification, de façon à cerner les aspects de leur propre système de dotation organisationnel qui pourraient nécessiter une surveillance accrue ou des mesures supplémentaires. Conformément au principe de responsabilité partagée à l'égard de l'intégrité de la dotation, les administrateurs généraux pourraient porter une attention particulière à notre recommandation relative aux obligations en matière de langues officielles, tout au long du processus de nomination.

## Prochaines étapes

Pour donner suite aux résultats de la vérification de la dotation à l'échelle de la fonction publique, la Commission de la fonction publique prendra certaines mesures. Nous commencerons par modifier l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* afin de définir clairement les pouvoirs délégués et subdélégués, et de préciser, dans la Politique de nomination, les exigences relatives à la documentation.

Nous reconnaissons la nécessité d'avoir une compréhension et une application communes des exigences législatives et stratégiques en matière de dotation, y compris en matière de documentation. Ainsi, nous travaillerons avec l'École de la fonction publique du Canada pour traiter exhaustivement des questions soulevées durant la vérification, dans le cadre des programmes de formation en dotation à l'intention des adjoints et des conseillers en ressources humaines, et des gestionnaires d'embauche. Nous continuerons également à collaborer avec les ministères et organismes par l'entremise de nos [conseillers au soutien en dotation](#) et de nos bureaux régionaux. Plus particulièrement, nous communiquerons avec la communauté des gestionnaires pour les aider à comprendre l'importance des exigences législatives et stratégiques, comme l'ordre de préférence et le serment. Cette collaboration nous permettra de renforcer un changement de culture qui aide à établir des processus plus agiles en matière de dotation.

Soutenir les anciens combattants pour trouver un emploi à la fonction publique demeure une priorité de la Commission de la fonction publique. Nous évaluerons l'ajout d'autres fonctionnalités pour faciliter l'application de l'ordre de préférence du processus de nomination au cours de la transformation de la plateforme Emplois GC. Les renseignements pourraient être saisis en temps réel, de manière à s'assurer que les anciens combattants bénéficient toujours de la préférence à laquelle ils ont droit.

Comme le système actuel prévoit des annonces de poste distinctes pour les bénéficiaires de priorité, cette façon de faire peut générer des incohérences entre les qualifications essentielles et les conditions d'emploi qui s'appliquent à ces bénéficiaires, et celles qui s'appliquent aux autres candidats. La Commission de la fonction publique continue de travailler à la mise en place d'un processus d'embauche à un seul niveau dans le cadre duquel les bénéficiaires de priorité pourraient eux-mêmes présenter leur candidature. Nous espérons que cette approche réduira les possibilités d'écart afin de s'assurer que tous les candidats, y compris les bénéficiaires de priorité, reçoivent les mêmes renseignements et sont évalués selon les mêmes critères pour la dotation d'un poste vacant.

Le peu de progrès réalisés jusqu'à présent pour assurer l'uniformité des versions dans les deux langues officielles, dans le processus de dotation, indique que nous devons trouver d'autres approches. Nous avons établi un partenariat avec le Conseil national de recherches du Canada pour examiner la faisabilité de l'élaboration de solutions novatrices pour évaluer l'équivalence des versions anglaises et françaises des énoncés de critères de mérite dans les annonces d'emploi.

La résolution de ce problème nécessitera un plus large soutien à l'échelle de la fonction publique. Nous aurons besoin de la collaboration et de l'engagement de tous les ministères et organismes pour intégrer des mesures de contrôle dans leurs processus de dotation. Nous explorerons la possibilité d'examiner les offres d'emploi en temps réel et de communiquer les résultats directement aux administrateurs généraux. Si aucun progrès notable n'est réalisé à la suite des efforts déployés, nous demanderons aux ministères et organismes d'assurer un suivi de l'équivalence entre les langues officielles et d'en faire état de façon plus structurée.

La Commission de la fonction publique établira un plan de travail pour réaliser des progrès, fournira des mises à jour régulières aux ministères et organismes sur l'avancement de ces mesures et continuera de mobiliser les intervenants pour intégrer leurs points de vue aux solutions.

# À propos de la vérification

## Objectifs de la vérification

Les objectifs de la Vérification de la dotation à l'échelle du système étaient de :

- déterminer les progrès de mise en œuvre des exigences relatives à la Nouvelle orientation en dotation;
- évaluer le respect de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et ses règlements, de la Politique de nomination et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de l'organisme;
- mesurer le degré de connaissance et de compréhension des intervenants quant aux exigences de la Nouvelle orientation en dotation, et de leurs rôles et responsabilités.

## Portée et méthodologie

La vérification portait sur la période du 1er avril au 30 novembre 2016.

La méthode de vérification comprenait ce qui suit :

- examen et analyse des documents de l'organisation sur la mise en œuvre des changements découlant de la Nouvelle orientation en dotation;
- examen d'un échantillon représentatif de nominations et de processus de nomination de l'ensemble du système de dotation;
- administration d'un questionnaire auprès des gestionnaires subdélégués et des conseillers en dotation des ministères et organismes participants, dans le cadre des nominations et processus de nomination qui ont fait l'objet d'un examen.

## Méthode d'échantillonnage

La vérification comprenait l'examen de nominations de durée déterminée ou indéterminée effectuées durant la période visée, ainsi que de nominations internes ou externes découlant de processus annoncés ou non.

Au total, 386 nominations ont été sélectionnées au hasard parmi 25 ministères et organismes de petite, moyenne et grande taille. Le nombre de nominations examinées variait selon la taille de l'organisation. Ainsi, pour les ministères et organismes de grande taille, on pouvait sélectionner jusqu'à 20 nominations, pour celles de taille moyenne, de 2 à 7 nominations et, pour celles de petite taille, jusqu'à 2 nominations.

On a sélectionné principalement des ministères et organismes de grande taille, indépendamment de l'exercice financier, puisque la majorité des nominations de la fonction publique sur lesquelles portait la vérification y sont effectuées. Inversement, en raison du faible nombre de nominations effectuées par les micro-organisations dans une année donnée, aucune d'entre elles n'a été retenue dans l'échantillon.



# Annexe A : Constatations de la vérification et pièces complémentaires

## Mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation au sein des ministères et organismes

### Attentes

Conformément à l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*, les administrateurs généraux doivent établir ce qui suit :

- › une direction, par le biais d'une politique, d'activités de planification ou d'autres moyens, portant sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés;
- › les exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection;
- › un formulaire d'attestation à l'intention des personnes subdéléguées comprenant minimalement les exigences de l'annexe C du nouvel Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.

### Constatations

- › Les 25 ministères et organismes ont tous apporté les changements découlant de la Nouvelle orientation en dotation.
- › Dans de nombreux cas, les administrateurs généraux ont adapté ces exigences afin qu'elles correspondent à leur propre contexte organisationnel.

## Dotation fondée sur le mérite

### Attentes

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prévoit que toutes les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci sont fondées sur le mérite. Le paragraphe 30(2) de la Loi définit les conditions qui doivent être réunies pour déterminer le mérite, notamment les qualifications essentielles pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel précisé par l'administrateur général.

Conformément à la Politique de nomination de la Commission de la fonction publique, les administrateurs généraux doivent s'assurer que les renseignements relatifs à la nomination, notamment l'évaluation et les résultats des candidats, sont accessibles par voie électronique ou d'autres moyens, pendant une période de 5 ans.



## Constatations

Le taux de conformité lié au mérite dépassait les 95 %, comme suit :

- qualifications essentielles, y compris les études et les exigences linguistiques : 96,9 %
- qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels : 95,9 %.

## Pièce à l'appui

- Dans le cadre d'un processus de nomination externe visant à pourvoir un poste bilingue dont le titulaire donne des formations et évalue des programmes d'apprentissage continu, la personne nommée a été évaluée en anglais quant au niveau de compétence en langue seconde, alors qu'en réalité, c'était sa première langue officielle. Dans les faits, sa seconde langue officielle était donc le français. La compétence de la personne nommée avait déjà été évaluée en français par le passé, et elle avait obtenu un niveau inférieur aux exigences linguistiques du poste. Ainsi, il a été démontré que la nomination ne respectait pas le mérite.

## Considération des bénéficiaires de priorité

### Attentes

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* donnent droit à certaines personnes répondant à des conditions bien précises d'être nommées de façon prioritaire. Conformément à la Politique de nomination de la Commission de la fonction publique (l'organisme), les administrateurs généraux doivent évaluer les bénéficiaires de priorité et respecter les exigences d'application de ces droits conformément à la Directive sur l'administration des priorités, c'est-à-dire l'obtention de l'autorisation en matière de priorité de la part de l'organisme, avant de lancer tout processus de nomination.

### Constatations

- Une autorisation en matière de priorité était requise pour la totalité ou presque des nominations qui ont fait l'objet d'une vérification (384). Dans 377 cas (98,2 %), l'organisme avait bel et bien donné son autorisation, avant que la nomination ne soit effectuée.
- Parmi les nominations où des candidatures de bénéficiaires de priorité ont été présentées aux fins de la prise en considération, celles-ci ont été évaluées dans 97,6 % des cas.

- Dans 56 nominations (14,7 %), nous avons repéré des différences entre les qualifications essentielles ou conditions d'emploi décrites dans la demande d'autorisation en matière de priorité, et celles qui ont été appliquées dans le processus et la décision de nomination, ce qui pourrait avoir empêché une juste prise en considération des candidatures de bénéficiaires de priorité.
  - dans plus de la moitié des cas, les différences visaient des qualifications essentielles
- Dans 21 nominations (5,5 %), nous avons observé des différences liées au type de nomination (plein temps, temps partiel et saisonnier; lieu; groupe et niveau professionnel) ou de type de processus de nomination (annoncé ou non annoncé, interne ou externe), ce qui pourrait ne pas avoir permis une juste prise en considération des candidatures de bénéficiaires de priorité.
  - ces différences se répartissaient équitablement entre les types de nomination et types de processus de nomination.

## Pièces à l'appui

- Dans un processus de nomination externe non annoncé pour un emploi dans le cadre duquel le titulaire devait effectuer des analyses de griefs et de plaintes pour harcèlement, et formuler des recommandations à cet égard, plusieurs qualifications se rapportant aux connaissances en matière de lois, orientations, programmes et procédures sur le harcèlement ont été utilisées pour évaluer les bénéficiaires de priorité, mais n'ont pas été utilisées ou appliquées pour évaluer la personne nommée. Dans ce cas, les bénéficiaires de priorité pourraient avoir décidé de ne pas poser leur candidature pour ce poste, en raison des qualifications précises liées aux connaissances.
- • Dans un processus interne annoncé pour un poste d'analyste principal à la direction générale des politiques d'un ministère, presque tous les critères utilisés dans la demande d'autorisation en matière de priorité étaient différents de ceux appliqués à la nomination. Dans ce cas, le gestionnaire d'embauche pourrait ne pas avoir retenu les candidatures de bénéficiaires de priorité n'ayant pas cette expérience.

## Obligations en matière de langues officielles

### Attentes

Conformément à la Politique de nomination de la Commission de la fonction publique, les administrateurs généraux doivent respecter les obligations en matière de langues officielles tout au long du processus de nomination, notamment en fournissant des renseignements complets et exacts sur le processus de nomination dans les 2 langues officielles. Cette obligation renforce aussi l'engagement pris dans le cadre de la *Loi sur les langues officielles* afin de s'assurer que le gouvernement du Canada offre des possibilités égales d'emploi et d'avancement aux Canadiens d'expression anglaise et française au sein des ministères et organismes fédéraux.

## Constatations

- **Demandes d'autorisation en matière de priorité :** Parmi les nominations qui ont fait l'objet d'un examen et dans le cadre desquelles une demande d'autorisation en matière de priorité a été soumise et acceptée, nous avons trouvé des différences entre les versions françaises et anglaises dans 48 cas (12,6 %).
- **Annonces d'emploi :** Parmi les 237 processus de nomination annoncés examinés, nous avons trouvé des différences entre les versions françaises et anglaises de l'annonce d'emploi dans 45 cas (19 %). La plupart de ces différences ont été relevées dans le texte relatif aux critères de mérite du poste.
- **Outils d'évaluation :** Nous avons observé des différences entre les versions françaises et anglaises des outils d'évaluation de 26 processus de nomination (15,2 %). De plus, dans 23 processus de nomination (13,5 %), l'organisation visée n'a pas été en mesure de nous fournir les outils d'évaluation nécessaires pour achever notre analyse.

## Pièces à l'appui

- **Demande d'autorisation en matière de priorité :** Dans une demande d'autorisation en matière de priorité pour un processus de nomination externe non annoncé visant à pourvoir un poste de débutant dans le cadre duquel le titulaire fournit un soutien administratif aux ressources humaines, la version anglaise d'une expérience constituant une qualification essentielle stipulait « Experience in providing **administrative support** services », tandis que la version française annonçait « Expérience de la prestation de services de **soutien en dotation** administrative ». Cette différence dans la demande d'autorisation en matière de priorité pourrait avoir eu une incidence sur les bénéficiaires de priorité d'expression française et leur admissibilité, ainsi que sur leur décision de postuler, puisqu'elles devaient posséder une expérience administrative particulière en dotation.
- **Outils d'évaluation :** Lors des vérifications de références liées à un processus de nomination interne annoncé pour un poste du groupe professionnel Services opérationnels, la version anglaise affichait l'instruction suivante « Overall, please describe how the candidate demonstrates **discretion**. », tandis que la version française indiquait : « Veuillez décrire la façon dont la personne fait preuve d'**initiative** dans l'ensemble ».
- **Outils d'évaluation :** Lors des vérifications de références écrites liées à un processus de nomination externe annoncé pour le groupe de l'administration des programmes, la version française du gabarit de vérification des références comprenait 3 catégories de réponses, « très bien », « bien » et « médiocre », tandis que la version anglaise présentait une quatrième catégorie, « not applicable ». Cette catégorie s'adressait aux candidats qui n'avaient pas eu l'occasion d'adopter ce comportement. Dans la version anglaise, il y avait aussi la directive donnée aux répondants de fournir une description des comportements placés dans les catégories « médiocre » ou « ne s'applique pas », tandis que la directive de langue française ne concernait que ceux sous la catégorie « médiocre ». Cette différence pourrait avoir eu une incidence sur les résultats obtenus par les candidats évalués à partir du gabarit en français de la vérification des références, puisqu'il n'était pas possible d'indiquer que le comportement « ne s'appliquait pas ».

## Préférence aux anciens combattants et citoyens canadiens

### Attentes

Conformément au paragraphe 39(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé, les personnes ci après sont nommées avant les autres candidats dans l'ordre indiqué, pourvu qu'elles possèdent les qualifications essentielles visées : les pensionnés de guerre, les anciens combattants ou les survivants des anciens combattants et les citoyens canadiens, au sens de la *Loi sur la citoyenneté*, dans les cas où une personne qui n'est pas citoyen canadien est aussi candidat.

### Constatations

- L'ordre de préférence s'appliquait à 18 processus de nomination externes annoncés dans le cadre desquels il y avait, outre des citoyens canadiens, des anciens combattants ou des non-Canadiens possédant les qualifications essentielles;
  - de ce nombre, 13 processus avaient respecté l'ordre de préférence (61,9 %), tandis que 5 (23,8 %) ne l'avaient pas respecté; ce qui signifie qu'un autre candidat qualifié a été nommé devant un ancien combattant ou citoyen canadien admissible.

## Formulaire d'attestation

### Attentes

Comme le prévoit l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*, les personnes subdéléguées doivent avoir signé le formulaire d'attestation avant de faire une offre de nomination.

### Constatations

- Dans 92,3 % des nominations examinées, la personne qui a fait l'offre de nomination avait signé le formulaire d'attestation avant de faire l'offre de nomination.
- Dans les autres cas, le formulaire d'attestation a été signé par la personne subdéléguée de quelques jours à plus d'un an après la date où l'offre de nomination a été faite.

### Attentes

Selon l'article 54 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le serment ou l'affirmation solennelle constitue une condition de nomination pour les nominations de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique. La personne prête et souscrit le serment ou l'affirmation solennelle suivante : « Moi, [nom de la personne nommée], je jure (ou j'affirme solennellement) que je remplirai fidèlement et honnêtement les fonctions que me confère mon emploi dans la fonction publique du Canada et que, sauf autorisation expresse, je ne révélerai rien de ce qui sera parvenu à ma connaissance en conséquence de cet emploi. »

La date d'entrée en fonction d'une personne nouvellement nommée à un poste de la fonction publique doit correspondre à celle qui a été convenue, par écrit, entre le gestionnaire subdélégué et la personne nommée, ou la date à laquelle la personne nommée prête serment ou prononce l'affirmation solennelle.

### Constatations

- Dans la plupart des nominations, cette exigence a été respectée.
- Dans 20 nominations (9,7 %), le serment ou l'affirmation solennelle n'a pas eu lieu à la date désignée dans l'offre de nomination ou avant. Dans la majorité des cas, cependant, la personne nommée a prêté serment ou prononcé l'affirmation solennelle quelques jours après la date de nomination.

## Annexe B : Liste des ministères et organismes visés par la vérification de la dotation à l'échelle du système

Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs  
Agriculture et Agroalimentaire Canada  
Office des transports du Canada  
Service correctionnel du Canada  
Service administratif des tribunaux judiciaires  
Ministère de la Justice Canada  
Emploi et Développement social Canada  
Pêches et Océans Canada  
Affaires mondiales Canada  
Santé Canada  
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada  
Affaires autochtones et du Nord Canada  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Défense nationale  
Ressources naturelles Canada  
Agence de la santé publique du Canada  
Service des poursuites pénales du Canada  
Sécurité publique Canada  
Commission de la fonction publique du Canada  
Services publics et Approvisionnement Canada  
Gendarmerie royale du Canada  
Services partagés Canada  
Statistique Canada  
Transports Canada  
Anciens Combattants Canada



