



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

COMMISSION  
DE LA FONCTION  
PUBLIQUE

**2015-2016**



# VERIFICATION

DE L'AGENCE CANADIENNE  
DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE DU NORD

Canada

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit ;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de la fonction publique du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Commission de la fonction publique,  
22, rue Eddy, Gatineau (Québec)  
K1A 0M7

[cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca](mailto:cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca)

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse [www.cfp-psc.gc.ca](http://www.cfp-psc.gc.ca).

N° de catalogue : SC1-4/2016-1F-PDF  
ISBN : 978-0-660-06456-7

Imprimé au Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2016

# Vérification de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

## Conclusion de la vérification

Nous avons conclu que le mérite avait été respecté dans 100 % (19 sur 19) des nominations vérifiées, et constaté que la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en compte avant de procéder à des nominations.

Nous avons conclu que l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination, et qu'elle avait conçu et communiqué un instrument de subdélégation.

Nous avons noté que les rôles et responsabilités étaient définis et avaient été communiqués. Nous avons également constaté que des activités de surveillance avaient été menées, et les résultats communiqués à la haute direction. De même, les plans et stratégies de dotation en place étaient surveillés et communiqués.

Bien que les politiques et critères obligatoires en matière de nomination de CanNor étaient établis et généralement respectés, il y a lieu d'évaluer si ces politiques internes répondent toujours aux besoins de l'organisation. Par exemple :

1. Nous avons constaté que, dans certains cas, les personnes qui avaient évalué les candidats dans le cadre de processus de nomination n'étaient pas investis des pouvoirs subdélégués pour ce faire; une exigence pourtant établie par CanNor dans son instrument de subdélégation.
2. Nous avons aussi constaté que les politiques liées à la zone de sélection de CanNor n'étaient pas toujours respectées.

# Vérification de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

1. La présente vérification porte sur les activités de nomination de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) pour la période s'étendant d'avril 2013 à juin 2015. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si CanNor avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second objectif était de déterminer si les nominations et les processus de nomination effectués par CanNor étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique, y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, ainsi qu'à ses propres politiques de nomination.
2. Créée en 2009, CanNor est la seule organisation fédérale ayant son siège social dans le Nord, soit à Iqaluit, au Nunavut. CanNor s'efforce de bâtir, dans les trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique, tout en contribuant à la prospérité du Canada. Elle s'acquitte de son mandat en exécutant des programmes de développement économique, en collaborant avec les partenaires du nord et du sud du Canada et en alignant leurs efforts afin de relever les défis économiques et tirer profit des perspectives du Nord. CanNor coordonne également les activités d'autres organisations fédérales (particulièrement les organisations de réglementation concernant le développement de grands projets) pour optimiser leur incidence collective dans le Nord, en regroupant les idées et les connaissances de chacun et en créant des partenariats.
3. Au 31 mars 2015, CanNor comptait 67 employés. Outre les bureaux de l'administration centrale à Iqaluit, CanNor a des bureaux à Whitehorse (Yukon), à Yellowknife (Territoires du Nord Ouest) et à Ottawa (Ontario).
4. CanNor éprouve de nombreuses difficultés à recruter et à retenir ses employés dans le Nord principalement en raison des enjeux liés à l'éloignement des collectivités, notamment la concurrence pour un bassin de main-d'œuvre limité. CanNor gère les défis associés à la constitution et au maintien d'un effectif représentatif possédant les habiletés, les compétences et les connaissances de base internes nécessaires pour réaliser son mandat.
5. CanNor doit également respecter ses obligations fédérales en vertu de l'article 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut, qui fixe la représentation d'Inuits pour les emplois gouvernementaux dans la région du Nunavut.
6. CanNor reçoit des services de ressources humaines (RH) – dotation, relations de travail et classification – de Services partagés en ressources humaines (SPRH), une division relevant de Services publics et Approvisionnement Canada.
7. CanNor a effectué 30 nominations du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 1<sup>er</sup> juin 2015. Dans le cadre de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des professionnels des RH et des gestionnaires subdélégués qui participaient aux activités de nomination, et avons analysé la documentation pertinente et vérifié un échantillon représentatif de 19 nominations.



# Observations sur le cadre de nomination

## Subdélégation des pouvoirs de nomination

### Un instrument de subdélégation était en place et communiqué aux employés

8. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le droit exclusif d'effectuer des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et à ce que celui-ci soit accessible à l'échelle de l'organisation.
9. Pendant la période visée par la vérification, l'administratrice générale avait établi un instrument pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires, qui précisait les modalités de la subdélégation. L'instrument était accessible à tous les gestionnaires subdélégués et employés via son site intranet.
10. Comme il est indiqué dans la documentation sur la subdélégation de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), pour obtenir des pouvoirs subdélégués en matière de dotation, une personne devait occuper un poste de gestion, avoir suivi la formation requise, avoir reçu une lettre de subdélégation de l'administratrice générale et avoir signé celle-ci pour confirmer son acceptation des pouvoirs subdélégués. Nous avons constaté que les mécanismes de contrôle de l'administratrice générale visant à faire respecter ces modalités étaient efficaces.
11. Nous avons constaté que dans 100 % (19 sur 19) des nominations vérifiées, les offres de nomination avaient été signées par un gestionnaire investi du pouvoir subdélégué approprié au moment de la nomination.
12. Dans son instrument de subdélégation, CanNor a établi une exigence voulant que, seuls les gestionnaires ayant suivi la formation requise et à qui l'administratrice générale avait subdélégué le pouvoir puissent choisir et utiliser les méthodes d'évaluation des candidats encadrant un processus de nomination. Pendant la période de vérification, nous avons constaté que dans 74 % (14 sur 19) des processus de nomination vérifiés, CanNor s'était conformée à son instrument de subdélégation. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**



## Planification de la dotation

### Des plans et stratégies de dotation étaient en place

13. Les plans et stratégies de dotation organisationnels décrivent les priorités de dotation, la façon dont ils seront mis en œuvre et à quel moment. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des plans et stratégies de dotation mesurables, approuvés et communiqués aux employés.

**Note de la rédaction :** Bien que la CFP n'exige plus que les organisations planifient leurs activités de dotation, les organisations sont invitées à continuer d'exercer une saine planification des ressources humaines (RH) comme fondement de leur cadre de gestion.

14. Nous avons constaté que CanNor avait établi un plan stratégique et opérationnel de RH pour 2014-2017, approuvé par l'administratrice générale et accessible à tous les employés. Le plan énonçait les trois priorités suivantes : le développement organisationnel et le renouvellement de l'effectif; l'apprentissage et le perfectionnement; l'amélioration des communications et le soutien de l'effectif. Nous avons également constaté que ces priorités s'appuyaient sur des stratégies de dotation mesurables.

## Politiques de nomination

### Des politiques de nomination obligatoires étaient établies et généralement respectées

15. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des politiques de nomination obligatoires concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation des processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre politique de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif et réglementaire applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.

**Note de la rédaction :** Bien que la vérification visait les attentes susmentionnées, la CFP n'exige plus de politique sur les mesures correctives et les révocations ou de critères régissant l'utilisation des processus non annoncés. Toutefois, la CFP exige des administrateurs centraux qu'ils établissent une orientation sur l'utilisation de processus de nomination annoncés et non annoncés.

16. Nous avons constaté que des politiques de nomination obligatoires étaient en place et contenaient les dispositions exigées par la CFP. Ces politiques et critères étaient accessibles et communiqués à tous les employés.



17. Nous avons constaté que les nominations vérifiées respectaient les exigences de la CFP portant sur la zone de sélection, mais qu'elles ne respectaient pas toujours les propres exigences des politiques de CanNor. Les politiques de CanNor exigent le recours aux processus externes annoncés comme norme pour les processus annoncés visant des postes de période indéterminée. Exceptionnellement, le Comité de la haute direction (CHD) peut considérer, et la présidente peut approuver, une demande de processus interne annoncé. Nous avons constaté que dans 5 des 11 processus annoncés visant des postes de période indéterminée, CanNor les avait annoncés à l'interne plutôt qu'à l'externe. L'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve de prise en considération par le CHD ni d'approbation par la présidente pour ces processus. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**
18. Dans tous les processus non annoncés vérifiés, nous avons constaté que CanNor avait respecté les critères qu'elle avait établis pour le recours aux nominations non annoncées.

## Capacité d'assumer les responsabilités

### **Les gestionnaires subdélégués étaient informés de leurs responsabilités en matière de nomination et disposaient du soutien nécessaire pour s'en acquitter**

19. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs rôles et responsabilités, et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
20. Nous avons constaté que les personnes à qui un rôle avait été attribué dans les processus de nomination de CanNor étaient informées de leurs rôles et responsabilités, et qu'elles avaient à leur disposition les outils et le soutien en matière de RH pour s'en acquitter.
21. Dans le cadre du Protocole d'entente, Services partagés en ressources humaines doit fournir une expertise en matière de dotation et apporter un soutien aux gestionnaires d'embauche afin qu'ils puissent combler leurs besoins en ressourcement. De plus, CanNor dispose d'un service de RH qui offre expertise et conseils. Des outils de dotation comme des modèles de dotation et des listes de vérification sont disponibles sur l'intranet de CanNor afin de mieux soutenir les gestionnaires dans l'exercice de leurs pouvoirs subdélégués.



## Surveillance

### Des activités de surveillance ont été effectuées et les résultats ont été communiqués à la haute direction

22. La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion de la dotation et le rendement visant les nominations et processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.
23. L'organisation a surveillé les zones à risque relevées dans les politiques de la CFP. Les résultats ont été communiqués à la haute direction et des mesures ont été prises, au besoin.
24. En outre, nous avons constaté que CanNor avait surveillé les résultats et les stratégies connexes de son plan stratégique et opérationnel de RH, et avait apporté des modifications, au besoin.

## Observations sur les nominations

### Le mérite a été respecté dans toutes les nominations vérifiées

25. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le mérite est respecté lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administratrice générale pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout ou besoin organisationnel établis par l'administratrice générale.
26. Nous avons constaté que dans 100 % (19 sur 19) des nominations, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) avait démontré que la personne nommée possédait les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout établies par l'administratrice générale. **Voir l'annexe qui comprend un tableau détaillant nos observations sur le mérite pour les nominations vérifiées.**





## La candidature des bénéficiaires de priorité a été prise en considération

27. La LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité, et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant d'entreprendre un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
28. Nous avons constaté que dans toutes les nominations qui nécessitaient une autorisation en matière de priorité, la candidature des bénéficiaires de priorité avait été prise en compte avant de procéder à la nomination (numéro d'autorisation en matière de priorité obtenu auprès de la CFP avant de procéder à la nomination). Deux nominations étaient des promotions effectuées dans le cadre d'un programme de perfectionnement et ne nécessitaient donc pas de numéro d'autorisation en matière de priorité.

## L'information sur les processus annoncés n'était pas toujours exacte

29. Nous avons également constaté que dans 2 des 11 processus annoncés vérifiés, les versions française et anglaise de l'annonce ou de l'énoncé des critères de mérite (ECM) n'étaient pas équivalentes. Par exemple, dans un cas, la version anglaise de l'ECM était plus exigeante que sa version française. Dans la version anglaise, on exigeait une connaissance des priorités de CanNor, mais pas dans la version française. L'information inexacte sur une annonce ou un ECM pourrait influencer la décision d'éventuels postulants de poser leur candidature ou celle des personnes qui se trouvent dans la zone de sélection de se prévaloir de leur droit de recours. Cette incohérence avait été notée comme étant une source de préoccupation dans le Rapport annuel de 2014-2015 de la CFP.

## Recommandation

1. L'administratrice générale de l'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir son instrument de subdélégation et ses politiques en matière de zone de sélection afin de déterminer si les exigences sont respectées et si elles répondent toujours aux besoins de l'organisation.



## Réponse globale de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

*L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) était satisfaite du rapport de vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) et voit toujours d'un bon œil l'occasion de continuer à renforcer son régime de gestion de la dotation. CanNor est d'accord avec les observations de la CFP et a pris des mesures visant la pleine mise en œuvre de la recommandation présentée dans le rapport de vérification.*

*Pour donner suite à la Nouvelle orientation en dotation de la CFP, CanNor a mis sur pied un groupe de travail composé de gestionnaires d'expérience et de professionnels des RH afin d'examiner le régime de dotation et d'élaborer un nouveau cadre de dotation pour CanNor. Un nouvel instrument de subdélégation, une politique de dotation, des directives et un cadre de gestion du risque ont été approuvés en avril 2016. Il inclut des politiques détaillées à l'intention des gestionnaires afin d'établir une zone de sélection qui répond aux besoins de l'organisation, tout en continuant de respecter les valeurs de dotation à la fonction publique. L'Agence a aussi travaillé avec ses gestionnaires et son fournisseur de services pour améliorer l'exactitude et l'uniformité globales de l'affichage bilingue des énoncés de critères de mérite.*

*CanNor continue de chercher des moyens novateurs pour améliorer ses outils de dotation et mettre en œuvre des systèmes qui répondent aux exigences uniques de la dotation dans le Nord. L'Agence se réjouit la flexibilité offerte par la nouvelle version de la Politique de nomination et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP.*

## Réponse globale de la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient de ses conseils et de son assistance pour élaborer des mesures qui donnent suite aux recommandations de la vérification. La CFP procède à un examen systématique des renseignements contenus dans le rapport de vérification, de la réponse de la direction de l'organisation et des mesures connexes que cette dernière a prises, ou qu'elle prendra, en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification pour déterminer si la CFP devrait prendre d'autres mesures. Plutôt que de fournir un plan d'action, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) a fait parvenir une lettre de réponse dans laquelle elle indique les mesures qu'elle a mises en œuvre. À la suite de cet examen, la CFP est satisfaite de la réponse de la direction de CanNor et des mesures que l'organisation a prises en réponse à la recommandation formulée lors de la vérification. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux surveillent la mise en œuvre des mesures prises et peut demander une mise à jour.



# Annexe

**Tableau 1 : Observations sur le mérite**

	Observations	Total des nominations
<b>Le mérite a été respecté</b>	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et autres critères de mérite établis pour cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	19 (100 %)
<b>Le mérite n'a pas été respecté</b>	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs des qualifications essentielles établies ou ne satisfaisait pas à d'autres critères de mérite fixés.	0 (0 %)
<b>Le mérite n'a pas été démontré</b>	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	0 (0 %)
<b>Total des nominations vérifiées</b>		<b>19 (100 %)</b>

**Source :** Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique



