



# **Audit de la dotation et de la classification**

**Rapport final**

**Direction générale de la vérification et de l'évaluation**  
Avec la collaboration de la Commission de la fonction publique

**Juin 2017**

## Liste des acronymes

AG	Administrateur général
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
CCEV	Comité consultatif externe de vérification
CFP	Commission de la fonction publique
CT	Conseil du Trésor
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DPGRH	Dirigeant principal de la gestion des ressources humaines, Environnement et Changement climatique Canada
DPRH	Dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor)
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
IDRN	Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination
LEFP	Loi sur l'emploi dans la fonction publique
NOD	Nouvelle orientation en dotation
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SICD	Solutions intégrées de classification et de dotation
SMC	Service météorologique du Canada
ZNS	Zone nationale de sélection

## Table des matières

Sommaire .....	i
1. Introduction et contexte .....	1
2. Objectifs, portée et méthodologie.....	4
3. Constatations .....	6
3.1 Cadre de dotation .....	6
3.2 Cadre de classification .....	8
3.3 Conformité des nominations .....	10
3.4 Conformité en matière de classification .....	12
3.5 Normes de service en matière de dotation et de classification .....	13
3.6 Recommandations du rapport d’audit de 2011 de la CFP .....	14
4. Conclusion, recommandations et réponse de la direction .....	16
Annexe 1 : Méthodologie et critères d’audit .....	18
Annexe 2 : Recommandations du rapport d’audit de 2011 de la CFP .....	20

## Sommaire

Le présent rapport d'audit de la dotation et de la classification faisait partie du Plan intégré de vérification et d'évaluation axé sur le risque de 2015 approuvé de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE). Cet audit, axé principalement sur le volet dotation, a été mené par la DGVE en collaboration avec la Commission de la fonction publique (CFP).

L'audit a été réalisé à un moment opportun, étant donné que la CFP avait inclus un audit de suivi de celle effectuée à Environnement Canada en 2011 dans son Plan de vérification et son plan de travail de 2015-2016. La CFP a également renouvelé son Cadre de nomination en avril 2016 afin de simplifier le processus de dotation au sein de la fonction publique, conformément aux attentes énoncées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). En outre, en juillet 2015, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a mis en place un nouveau cadre stratégique en matière de classification visant à rationaliser et à harmoniser les exigences en matière de rapports.

L'audit avait pour objectifs de déterminer si :

- des cadres en matière de dotation et de classification étaient en place;
- les nominations et les décisions de classification étaient conformes aux exigences pertinentes;
- les processus nécessaires à la gestion efficace de la dotation et de la classification étaient en place;
- les recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP avaient été mises en œuvre.

Les conclusions du rapport d'audit sont positives et indiquent que plusieurs des principaux éléments faisant partie des cadres de gestion en matière de dotation et de classification ont été mis en place à ECCC, comme des politiques, des instruments et des lignes directrices. Un plan de surveillance en matière de dotation a également été mis en place en 2016-2017 afin de mesurer l'état de santé de la dotation organisationnel et d'en rendre compte. L'audit a également permis de confirmer la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport de 2011 de la CFP.

La plupart des nominations examinées étaient conformes aux exigences énoncées dans la LEFP et à tout autre instrument législatif et réglementaire. La classification des postes a été effectuée selon les définitions des groupes professionnels, les normes d'évaluation des emplois pertinentes et les lignes directrices relatives aux nominations. En outre, des normes de service en matière de dotation et de classification ont été définies.

Toutefois, des possibilités d'amélioration ont été relevées dans les domaines suivants : l'alignement de l'instrument de subdélégation des pouvoirs de dotation, la rapidité de la surveillance des dossiers de classification, la conformité en matière de nominations, la documentation des dossiers de classification et la gestion des normes de service.

Pour répondre aux constatations présentées dans ce rapport, les recommandations suivantes ont été formulées.

### **Recommandation 1**

Le dirigeant principal de la gestion des ressources humaines devrait améliorer les processus et les contrôles existants en matière de classification et de dotation :

- pour assurer une meilleure conformité de l'instrument de subdélégation de dotation avec les pouvoirs énoncés à l'annexe A de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) révisé de la CFP;
- pour améliorer la conformité des nominations avec la LEFP, la Politique de nomination de la CFP et les autres politiques applicables;
- pour veiller à ce que les exigences de classification pour ce qui est de la documentation des dossiers soient satisfaites.

### **Recommandation 2**

Le dirigeant principal de la gestion des ressources humaines devrait renforcer son approche en ce qui concerne la surveillance des activités de classification et de dotation, notamment :

- assurer une surveillance de la dotation, effectuer l'évaluation cyclique requise de l'organisation au moins une fois tous les cinq ans et rendre compte des résultats à la CFP;
- assurer une surveillance de la classification et faire un suivi de façon plus rapide et régulière;
- assurer une surveillance du rendement réel par rapport aux normes de service en matière de dotation et de classification établies, et en rendre compte.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec les recommandations, et elle a élaboré des plans d'action pour donner suite à ces recommandations. La réponse complète de la direction se trouve à la section 4, [Conclusion, recommandations et réponse de la direction](#).

## 1. Introduction et contexte

Cet audit était inclus dans le Plan intégré de vérification et d'évaluation axé sur le risque (2015) de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) approuvé par le sous-ministre, suivant la recommandation du Comité consultatif externe de vérification (CCEV).

La DGVE et la Commission de la fonction publique (CFP) ont travaillé de concert sur cet audit, ce qui constitue une initiative novatrice. Cela a permis de réduire le fardeau administratif et les interruptions au niveau des activités des ressources humaines (RH), et de favoriser l'efficacité des audits. Cette initiative a également permis aux deux équipes de partager des connaissances par l'échange de renseignements et de pratiques en matière d'audit.

L'audit comprenait également un volet de suivi pour confirmer si les recommandations émises dans le rapport d'audit de la CFP (2011)<sup>1</sup> avaient été mises en œuvre.

### Dotation

Une activité de dotation fait référence à toute nomination à la fonction publique, ainsi qu'à toute promotion, à toute mutation latérale ou régressive et à toute nomination intérimaire à l'intérieur de la fonction publique. Une nomination désigne toute mesure prise en vue d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne; elle est impartiale et fondée sur le mérite<sup>2</sup>.

En vertu de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) (LEFP), la CFP est tenue de rendre compte au Parlement en ce qui concerne l'intégrité générale du système de dotation. Elle assure cette intégrité par l'intermédiaire de son pouvoir de réglementation, de son Cadre de nomination et de son modèle de surveillance, lequel comprend des audits et des enquêtes. La CFP travaille en partenariat avec les administrateurs généraux, qui sont imputables sur la façon dont les pouvoirs délégués en matière de nomination et autres pouvoirs de nomination connexes sont exercés au sein de leurs ministères et organismes.

La CFP a renouvelé son Cadre de nomination le 1<sup>er</sup> avril 2016. Le cadre révisé, qui comprend la Politique de nomination et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), vise à simplifier la dotation au sein de la fonction publique, conformément aux attentes énoncées dans la LEFP. Bien que la LEFP n'ait subi aucune modification, l'ensemble de politiques est passé de douze politiques à une, et permet aux administrateurs généraux de mieux adapter leurs stratégies organisationnelles en fonction de leur contexte unique et de leurs besoins opérationnels.

### Classification

Conformément à la [Politique sur la classification](#) du Conseil du Trésor (CT), le programme de classification garantit la mise en place de l'infrastructure permettant la gestion et le contrôle efficaces de la classification des emplois ou des postes au sein de l'administration publique centrale. Une décision

---

<sup>1</sup> Rapport de 2011 de la CFP sur la vérification d'Environnement Canada

de classification est l'établissement ou la confirmation du groupe professionnel, sous-groupe (le cas échéant), niveau ou classements assignés à un emploi; cette décision doit être prise par un employé détenant des pouvoirs délégués ou subdélégués en matière de classification<sup>2</sup>.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a mis en œuvre un nouveau cadre stratégique de classification. Le Dirigeant principal des ressources humaines (DPRH) du SCT est responsable d'élaborer et de tenir à jour le programme de classification dans l'ensemble de l'administration publique, notamment la structure des groupes professionnels, les politiques et les instruments connexes, les normes d'évaluation des emplois, les outils, la formation et la surveillance.

Le cadre stratégique en matière de classification révisé a été élaboré afin de rationaliser et de simplifier les responsabilités des administrateurs généraux et d'harmoniser les exigences en matière de rapports. Il vise à améliorer la gestion quotidienne des activités de classification des ressources humaines au sein des ministères et organismes en établissant la base d'un processus décisionnel éclairé en matière de classification à l'aide de compétences accrues et de la surveillance contribuant à une meilleure gestion des dépenses de salaire. Le cadre comprend : la Politique sur la classification, la Directive sur la classification, la Directive sur la surveillance de la classification et la Directive sur les griefs de classification.

L'un des principaux changements découlant de cette nouvelle approche est que, dorénavant, l'accréditation en classification sera administrée centralement par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH). De plus, la surveillance de la classification, qui comprend la surveillance, les audits et la production de rapports, aura maintenant lieu tous les deux ans<sup>3</sup>.

## **Direction générale des ressources humaines CCC**

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre intégré des stratégies, des politiques et des programmes en matière de RH ainsi que des services consultatifs. Ces outils permettent à ECCC de recruter, de former et de conserver l'effectif représentatif compétent et motivé dont il a besoin pour remplir son mandat et produire les résultats attendus. Environ 270 employés travaillent au sein des différents bureaux de la DGRH partout au pays. Le nombre total de personnes ressources relevant de la DGRH a diminué au cours des dernières années en raison du transfert de conseillers en rémunération à Miramichi et d'autres initiatives du gouvernement.

D'importantes initiatives, réalisées récemment ou actuellement en cours, ont considérablement touché et mis à l'épreuve la fonction RH au cours des dernières années. Parmi les plus importantes sont la centralisation des Services de rémunération à Miramichi, la mise en œuvre du nouveau système de paye (Phénix) et la réorganisation d'importantes directions générales au sein d'ECCC, comme la fusion de la Direction générale des services ministériels avec la Direction générale des finances. En outre, la DGRH a également entrepris la restructuration de son organisation et de ses processus, notamment la création, en 2011, d'une équipe virtuelle de dotation à l'échelle nationale. En avril 2014, les équipes virtuelles de

---

<sup>2</sup> [Politique sur la classification](#) du Conseil du Trésor, Annexe A, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015

<sup>3</sup> [Programme de classification du SCT pour l'APC](#)

dotation et de classification ont été regroupées pour constituer la Direction des solutions intégrées de classification et de dotation (DSICD).

En 2015-2016, la DGRH a pris 975 mesures de classification<sup>4</sup> qui nécessitaient une analyse et/ou une prise de décision, et plus de 5 000 mesures de classification administratives ont été prises<sup>5</sup>. Au cours de la même période, elle a réalisé plus de 1 000 activités de dotation.

---

<sup>4</sup> Conformément aux exigences du SCT, les mesures de classification suivantes nécessitent une analyse et une prise de décision : la reclassification d'un poste existant et la création d'un nouveau poste.

<sup>5</sup> Parmi les mesures de classification administratives, citons la modification du niveau de sécurité, du titre d'un poste ou du rapport hiérarchique; des suppressions; des réactivations; le recours à un programme de perfectionnement professionnel; les reclassifications relatives au sous-groupe des chercheurs scientifiques; la modification du numéro d'identification du service.



## 2. Objectifs, portée et méthodologie

### Objectifs

L'audit avait pour objectifs de déterminer si :

- les principaux éléments des cadres de dotation et de classification étaient en place pour gérer les activités de nomination et les actions de classification;
- les nominations étaient conformes aux exigences énoncées dans la LEFP, aux autres instruments législatifs et réglementaires applicables, au Cadre de nomination de la CFP (y compris l'IDRN) et aux politiques de nomination de l'organisation;
- les décisions en matière de classification étaient conformes aux exigences du BDPRH;
- les processus nécessaires à la gestion efficace des fonctions de dotation et de classification étaient en place;
- les recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP avaient été mises en œuvre.

### Portée

La portée comprenait un échantillon de nominations externes annoncées, internes annoncées, externes non annoncées et internes non annoncées effectuées entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 31 mars 2016.

L'échantillon provenait de la région de la capitale nationale et d'autres régions.

La portée comprenait également un échantillon de décisions de classification courantes non liées au groupe EX au cours de la même période. L'échantillon provenait de la région de la capitale nationale et d'autres régions. Le processus de classification pour le groupe EX a été exclu de l'audit en raison du risque plus faible qu'il représente et du volume moindre de décisions. La phase d'examen s'est terminée en janvier 2017.

### Méthodologie

L'audit a été effectué en collaboration avec la CFP en vertu du protocole d'entente (PE) signé par les deux organisations. Le PE devait faciliter l'échange de renseignements et encourager l'établissement de relations de travail solides entre les deux organisations afin que ces dernières forment une seule et même équipe d'audit. La CFP s'est concentrée sur la dotation (objectifs d'audit un, deux et cinq), tandis que l'équipe d'audit interne d'ECCC a dirigé ses efforts sur la classification (objectifs d'audit un, trois et quatre). La méthodologie utilisée comprenait différentes procédures d'audit considérées comme étant nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'audit.

L'approche de l'audit retenue comprenait notamment les éléments suivants :

- un examen de la documentation et des systèmes pertinents, y compris des politiques, lignes directrices et procédures à l'appui des activités de dotation et de classification;
- la revue des processus opérationnels relatifs à la dotation, à la classification et à leur administration;
- des entrevues avec la haute direction, les gestionnaires chargés de l'embauche et les employés (par exemple, le personnel de soutien chargé de réunir la documentation nécessaire aux processus de dotation et de classification);
- aux fins d'évaluation de la conformité, un échantillon de 40 nominations et de 20 décisions de classification a été utilisé.

La méthodologie et les critères appliqués sont décrits plus en détail à l'[annexe 1](#) du présent rapport.

### **Énoncé de conformité**

Selon le jugement professionnel de la dirigeante principale de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont fondées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit et des critères convenus avec la direction. L'audit est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, tel qu'appuyé par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## 3. Constatations

### 3.1 Cadre de dotation

La CFP a renouvelé son Cadre de nomination le 1<sup>er</sup> avril 2016 dans le cadre de la Nouvelle orientation en dotation (NOD), qui comprend la nouvelle Politique de nomination et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) révisé et qui vise à simplifier la dotation au sein de la fonction publique, conformément aux attentes énoncées dans la LEFP. La NOD tient compte de l'évolution du contexte des RH et de la maturité du système. Elle offre aux organisations une possibilité accrue d'adapter leurs approches en matière de dotation en fonction de leurs besoins particuliers, tout en garantissant que la dotation demeure impartiale et fondée sur le mérite.

On s'attendait à ce que les principaux éléments du cadre utilisé par ECCC pour gérer ses activités de dotation soient en place et qu'ils cadrent avec la nouvelle orientation en matière de dotation, à savoir :

- le système de dotation organisationnel<sup>6</sup>;
- la subdélégation;
- la surveillance et les rapports.

#### Système de dotation organisationnel

Auparavant, la CFP s'attendait à ce que les administrateurs généraux établissent des politiques de nomination obligatoires, y compris des critères en ce qui concerne l'utilisation de processus de nominations non annoncées. En vertu de l'IDRN révisé, les administrateurs généraux sont maintenant tenus d'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. De plus, ils doivent établir les exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection.

Les exigences relatives au système de dotation organisationnel étaient en place. Par l'entremise de la politique de nomination et de dotation d'ECCC, approuvée par l'administrateur général le 27 avril 2016, le Ministère a établi les exigences en matière de zone de sélection pour ce qui est des processus de nomination internes; l'orientation portant sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés; l'exigence pour les gestionnaires subdélégués de formuler par écrit le fondement de leur décision de sélection; et le formulaire d'attestation de la subdélégation.

#### Subdélégation

---

<sup>6</sup> Définition de « Système de dotation organisationnel » : « [...] comprend les politiques organisationnelles liées à la dotation, les processus opérationnels internes, les systèmes et les outils, le matériel de formation et les guides à l'intention des gestionnaires subdélégués ainsi qu'aux professionnels et aux employés des RH » (Commission de la fonction publique, Nouvelle orientation en dotation, Guide de transition à l'intention des administrateurs généraux, page 4).

Une nouvelle exigence découlant de la NOD au sujet de la subdélégation précise que les administrateurs généraux doivent maintenant s'assurer que les personnes sur le point d'être subdéléguées ont signé un formulaire d'attestation qui comprend, au minimum, les exigences indiquées à l'annexe C de l'IDRN révisé.

En septembre 2016, l'administrateur général a apporté des modifications aux pouvoirs de nomination et aux pouvoirs de nomination connexes qui sont subdélégués, ainsi qu'aux modalités et conditions de subdélégation, y compris les exigences de formation préalables, par le biais des Lignes directrices sur la subdélégation ministérielle des pouvoirs de nomination et des autres pouvoirs connexes (appelées les « Lignes »). S'appuyant sur sa politique de nomination et de dotation, ECCC a établi un formulaire d'attestation permettant d'exercer des pouvoirs de nomination et des pouvoirs de nomination connexes.

En examinant l'Instrument ministériel en matière de ressources humaines actuel d'ECCC (appelé l'« Instrument »), en date de juillet 2015, nous avons noté que certains pouvoirs de nomination connexes n'étaient pas conformes et ne cadraient pas parfaitement avec les exigences de la CFP, ou encore qu'ils n'étaient pas identifiés clairement dans l'Instrument. Par exemple :

- pour ce qui est du pouvoir de prolonger la période visée dans l'engagement à devenir bilingue pour les postes ne faisant pas partie du groupe EX, le Ministère doit confirmer que tous les postes de chefs de directions générales (N3) sont considérés comme étant du même niveau que celui du sous-ministre adjoint (ou l'équivalent), conformément aux exigences établies dans l'IDRN révisé;
- mettre à jour les pouvoirs relatifs aux préférences afin de tenir compte de la séquence établie après l'entrée en vigueur de la Loi sur l'embauche des anciens combattants;
- clarifier le pouvoir relatif à une renomination à la suite de révocation, afin de préciser l'énoncé « à la suite d'une enquête menée par la CFP au nom de l'administrateur général », conformément à la section C de l'annexe A de l'IDRN;
- les modifications relatives aux « mesures correctives à la suite d'une enquête » ont été apportées à l'Instrument et approuvées par le DPGRH en août 2016, mais nécessitent l'approbation de l'administrateur général.

## **Surveillance et rapports**

Dans le cadre de la NOD, la CFP a redéfini le modèle de surveillance, en renforçant le rôle des administrateurs généraux en ce qui concerne la surveillance de la dotation au sein de leur organisation respective, tout en réduisant les demandes en matière de rapports.

Afin de compléter la surveillance continue, les administrateurs généraux doivent maintenant mener une évaluation cyclique fondée sur les risques organisationnels au moins une fois tous les cinq ans, puis

transmettre les résultats à la CFP. Les administrateurs généraux doivent s'assurer que des mesures de redressement appropriées sont prises pour remédier aux manquements et en faire rapport annuellement à la CFP sur les points mentionnés à l'annexe D de l'IDRN, dont les exceptions approuvées par l'administrateur général à l'exigence d'avoir une zone nationale de sélection dans le cadre de processus de nomination externes annoncés et tout autre domaine indiqué par la CFP.

ECCC a mis en place un plan de surveillance en matière de dotation pour l'exercice 2016-2017 afin de mesurer l'état de santé du processus de dotation organisationnel et d'en faire rapport. Nous avons remarqué que ce plan décrit les activités de surveillance, y compris la surveillance en temps réel et les exigences en matière de rapports sur les aspects indiqués à l'annexe D de l'IDRN de la CFP. Il indique également les mécanismes de surveillance et les dates prévues de remise des rapports à la haute direction et à la CFP. Comme il est mentionné à l'[annexe 2](#), la DGRH a réalisé des activités de surveillance, notamment l'examen de dossiers, et a fait part des résultats de ces activités à la haute direction.

En conclusion, le Ministère fait des progrès en ce qui concerne le respect des exigences et de l'esprit de la NOD en apportant des améliorations nécessaires dans certains domaines comme l'identification des pouvoirs délégués dans l'Instrument de subdélégation.

### **3.2 Cadre de classification**

On s'attendait à ce que les éléments principaux du cadre de classification d'ECCC, qui devaient permettre de gérer les mesures de classification, soient en place, à savoir : l'évaluation de la charge de travail des conseillers, le programme de formation et la surveillance des décisions en matière de classification.

#### **Évaluation de la charge de travail des conseillers**

La DSICD, qui relève du BDPRH, a le mandat de fournir du personnel qualifié à ECCC de manière à pouvoir répondre aux besoins en matière de classification à court et à long terme. La DSICD produisait hebdomadairement un rapport détaillé des mesures de classification et un rapport d'enquête sur le processus afin d'aider la DGRH à évaluer la charge de travail des conseillers en classification. Veuillez consulter la section 3.5, [Normes de service en matière de dotation et de classification](#), pour obtenir davantage de précisions.

#### **Programme de formation**

L'instrument ministériel de délégation en matière de ressources humaines précise que seuls les conseillers en classification accrédités peuvent approuver les décisions de classification lors de la création ou de l'examen de postes ne faisant pas partie du groupe EX. La nouvelle politique en matière de classification précise que les administrateurs généraux sont responsables du développement du curriculum d'apprentissage en organisation et classification, ainsi que de donner une formation officielle sur la subdélégation de tels pouvoirs, et le BDPRH est responsable de délivrer les accréditations en classification par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada.

L'équipe d'audit s'est penchée sur la liste des conseillers en classification accrédités et a pu constater que chacun d'eux détenait effectivement une accréditation. De plus, elle a constaté qu'ils avaient examiné et approuvé le travail de conseillers non accrédités.

### **Surveillance de la classification**

Conformément à la [Directive sur la surveillance de la classification](#) du SCT, les ministères ont la responsabilité de surveiller la classification et d'élaborer, de mettre en œuvre et de tenir à jour des activités d'assurance de la qualité. Ils doivent également transmettre des renseignements sur les activités de classification au BDPRH par l'entremise d'un rapport biennal approuvé par le sous-ministre. Le rapport doit faire état de ce qui suit :

- le nombre d'employés à temps plein et à temps partiel ayant la classification de gestion de personnel (PE) et travaillant à des activités de classification;
- le nombre de conseillers en classification accrédités;
- les résultats relatifs aux normes de service;
- les mécanismes et les pratiques en place;
- un programme ministériel de surveillance.

Le sous-ministre a approuvé le premier rapport biennal présenté au BDPRH le 28 septembre 2016. Le rapport comprenait les renseignements requis énumérés ci-dessus.

Un cadre de surveillance en matière de classification, approuvé en décembre 2016, est en place à ECCC. Il précise les modalités de gestion de la Division de la surveillance en ce qui a trait à l'obligation du Ministère à produire des rapports et à évaluer la classification au sein de son organisation. C'est pourquoi on s'attend à ce qu'un plan de surveillance de la classification soit développé chaque année d'après les activités courantes de surveillance, les résultats précédents et les priorités cernées.

La Division de la surveillance de la DSICD est chargée d'évaluer la capacité du Ministère à appuyer ses cadres supérieurs et ses professionnels en RH pour toute question relative à l'organisation et à la classification, et d'en rendre compte.

Bien qu'un exercice de surveillance de la conformité ait été réalisé en 2015 sur des dossiers datant de 2013-2014, aucune surveillance récente en temps réel n'a été réalisée, comme l'exige le BDPRH. Cet exercice visait à déterminer si la documentation du dossier était complète. La combinaison de cet exercice et notre examen du dossier d'audit montrent qu'il n'y a eu aucune amélioration concernant la qualité de la documentation relative au dossier depuis le dernier examen, réalisé en 2010-2011. Par conséquent, quatre recommandations ont été formulées, mais l'organisation n'a pas été en mesure de fournir la preuve qui aurait permis aux auditeurs de déterminer si ces recommandations avaient été mises en œuvre.

Bien que des activités de surveillance aient été réalisées par le passé, à l'avenir, la DGRH aurait avantage à les mettre en œuvre plus rapidement. Le processus serait plus efficace si l'identification des problèmes et la mise en œuvre des mesures correctives étaient effectuées de façon opportune.

En résumé, bien que les éléments principaux du cadre de classification d'ECCC visant à assurer la gestion des mesures de classification aient été en place, des améliorations doivent être apportées relativement à la surveillance des dossiers de classification.

### 3.3 Conformité des nominations

Un examen des nominations a été réalisé afin de déterminer si les nominations au sein d'ECCC étaient conformes aux exigences énoncées dans la LEFP, aux autres instruments législatifs et réglementaires applicables, au Cadre de nomination de la CFP (y compris l'IDRN) et aux politiques de nomination de l'organisation.

Le Ministère a réalisé 568 activités de nomination de durée déterminée ou indéterminée entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 31 mars 2016. De ce nombre, un échantillon de 40 nominations a été choisi<sup>7</sup>.

#### Nominations fondées sur le mérite

En vertu de la 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'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout, exigences opérationnelles ou besoins organisationnels précisés par l'administrateur général<sup>8</sup>.

L'audit a constaté que le mérite avait été respecté dans 35 des 40 nominations. Pour ce qui est des 5 autres nominations, le mérite n'a pu être démontré. Dans ces cas, les éléments probants visant à démontrer que la personne nommée répondait à toutes les qualifications essentielles étaient insuffisants.

#### Bénéficiaires de priorité

Aux termes de la LEFP et du [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#), certaines personnes qui répondent à des conditions précises peuvent bénéficier du droit de priorité de nomination. En vertu de la [Politique de nomination](#) de la CFP, les administrateurs généraux doivent évaluer les bénéficiaires de priorité avant de prendre en considération d'autres candidats, et ils doivent respecter les exigences pour administrer les droits de priorité conformément à la [Directive sur l'administration des priorités](#)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ces nominations ont été effectuées en vertu du Cadre de nomination précédent de la CFP. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la nouvelle [Politique de nomination](#) ainsi que l'IDRN révisé sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2016.

<sup>8</sup> Veuillez consulter la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, article 30 (2)

<sup>9</sup> [Directive sur l'administration des priorités](#) de la CFP, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016

Une autorisation en matière de priorité était requise dans 34 des 40 nominations examinées. L'audit a constaté qu'une telle autorisation avait été obtenue pour l'ensemble des 34 nominations; toutefois, pour 3 d'entre elles, des différences ont été constatées entre les exigences du poste (par exemple, durée, lieu, groupe et niveau et conditions d'emploi) utilisées pour obtenir l'autorisation en matière de priorité et celles utilisées pour effectuer la nomination. Dans un autre cas, le profil linguistique indiqué dans la demande d'autorisation en matière de priorité était différent de celui utilisé pour effectuer la nomination. De telles situations pourraient faire en sorte que les bénéficiaires de priorité n'aient pas été dûment pris en considération.

### **Information sur les processus de nomination**

Selon la [Politique de nomination](#) de la CFP, les administrateurs généraux doivent respecter les obligations relatives aux langues officielles tout le long du processus de nomination.

Une version anglaise et une version française de l'annonce, y compris pour l'énoncé des critères de mérite, étaient exigées pour 36 des 40 nominations examinées. Pour 7 de ces nominations, l'audit a constaté des différences entre les versions anglaise et française de l'énoncé des critères de mérite. Des renseignements inexacts concernant l'annonce ou les critères de mérite pourraient avoir un impact sur la décision des candidats potentiels de présenter leur candidature.

### **Serment ou affirmation solennelle**

Comme l'exige la LEFP, la date d'entrée en vigueur de la nomination pour une personne dont il s'agit d'une première nomination à la fonction publique prend effet à la date dont ont convenu par écrit le gestionnaire subdélégué et la personne nommée ou, si elle est postérieure, à la date où la personne prête et souscrit le serment ou l'affirmation solennelle.

Au total, 12 des 40 nominations examinées nécessitaient que la personne nommée prête serment ou prononce une affirmation solennelle. Bien que l'exigence ait été respectée dans la majorité des cas, l'audit a constaté que dans 2 cas, que la personne nommée n'avait pas prêté serment ou n'avait pas fait d'affirmation solennelle à la date ou avant la date de nomination inscrite dans l'offre de nomination. Dans un autre cas, ECCC n'était pas en mesure de fournir la preuve que la personne nommée avait prêté serment ou prononcé l'affirmation solennelle. Cela aurait pu avoir comme conséquence que des personnes soient nommées sans avoir répondu aux exigences législatives.

### **Formation obligatoire sur la subdélégation**

La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et de ses pouvoirs de nomination connexes aux administrateurs généraux, qui à leur tour peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux déterminent et documentent les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ayant été subdélégués. La CFP s'attend également à ce qu'ils s'assurent que les personnes auxquelles ils subdélèguent les pouvoirs ont d'abord suivi la formation ministérielle obligatoire.



Les offres de nomination ont toutes été signées, à l'exception d'une, par un gestionnaire subdélégué qui possédait le niveau de subdélégation approprié. Dans le cas de 8 gestionnaires subdélégués, ECCC n'a pas été en mesure de démontrer qu'ils avaient suivi la formation obligatoire avant la subdélégation des pouvoirs de nomination. Ces 8 gestionnaires ont signé 11 offres de nomination. Cela aurait pu faire en sorte que certaines personnes exercent des pouvoirs de subdélégation sans avoir suivi la formation obligatoire.

En conclusion, la plupart des nominations au Ministère étaient conformes aux exigences de la CFP et aux autres instruments législatifs et réglementaires applicables. Toutefois, il faut renforcer les mesures de surveillance si l'on veut améliorer davantage la conformité en matière de nomination.

### 3.4 Conformité en matière de classification

La [Politique sur la classification](#) du CT précise que les postes doivent être classifiés conformément aux définitions des groupes professionnels, aux normes d'évaluation des emplois pertinentes, aux lignes directrices relatives aux nominations et à d'autres documents rédigés et publiés par le BDPRH. De plus, la [Directive sur la classification](#) du SCT<sup>10</sup> précise que la documentation et les données exactes et complètes doivent être conservées de façon appropriée dans les dossiers de classification. Un échantillon composé de 20 dossiers de classification a été examiné en fonction d'exigences importantes, afin de déterminer s'ils étaient conformes.

Tous les dossiers examinés répondaient aux exigences suivantes<sup>11</sup> :

- détails relatifs aux mesures de classification, y compris le numéro et le titre du poste, la date d'entrée en vigueur de la mesure de classification, le lieu de travail et les exigences linguistiques du poste;
- un rapport étendu sur les mesures prises concernant le poste, signé par un conseiller en classification accrédité;
- justification du groupe professionnel ou du niveau du poste;
- une évaluation du poste signée.

Conformément à la [Directive sur la classification](#), les gestionnaires ont la responsabilité de fournir au conseiller en classification une description d'emploi et un organigramme signés et datés. Parmi les 20 dossiers examinés, 3 dossiers ne comprenaient pas d'organigramme et 16 autres contenaient un organigramme qui n'était pas signé par le gestionnaire ou qui n'était pas daté. De plus, la description d'emploi figurant dans 3 des 20 dossiers n'était ni signée ni datée.

---

<sup>10</sup> [Directive sur la classification](#) du SCT, Annexes C et H

<sup>11</sup> La liste fournit quelques exemples à titre indicatif seulement; il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des catégories faisant partie des exigences de la [Directive sur la classification](#).

Lors des activités de surveillance réalisées en 2015, la DGRH a constaté que 130 des 200 dossiers examinés ne contenaient pas d'organigramme, ou que s'ils en contenaient un, l'organigramme en question n'était pas à jour ou n'était pas signé. Pour donner suite à l'exercice de surveillance, le Ministère a effectué la mise à niveau de son système afin d'améliorer la gestion des organigrammes et de fournir des renseignements en temps réel aux employés et aux gestionnaires, lesquels pouvaient être téléchargés directement à partir de Mes RHGC. Bien que le but de la mise à jour du système ait été de fournir des renseignements en temps réel, plusieurs gestionnaires responsables de l'embauche ont relevé des problèmes, comme des structures hiérarchiques inexacts, des employés occupant des fonctions qui ne figurent pas dans l'organigramme ou le manque de convivialité du nouveau format. Une documentation incomplète accroît le risque que des postes ne soient pas classifiés à un niveau convenable.

En conclusion, la classification des postes est effectuée selon les définitions des groupes professionnels, les normes d'évaluation des emplois pertinentes et les lignes directrices relatives aux nominations. La tenue des dossiers de classification doit toutefois être améliorée.

### 3.5 Normes de service en matière de dotation et de classification

Afin de déterminer si les processus de dotation et de classification à ECCC étaient efficaces, l'audit a vérifié si :

- des normes de service étaient en place et si elles faisaient l'objet de mesures;
- les renseignements sur l'efficacité étaient adéquats<sup>12</sup>, s'ils faisaient l'objet de rapports<sup>13</sup> et si les mesures correctives nécessaires étaient prises rapidement;
- les ressources ont été réaffectées lorsque cela était nécessaire afin d'atteindre les normes de service.

Des normes de service étaient en place tant pour la dotation que pour la classification, comme il est indiqué dans les tableaux [1](#) et [2](#). L'approche servant à mesurer les normes de service n'a pas permis de fournir les renseignements nécessaires afin de rendre compte adéquatement des résultats en fonction de ces normes.

Les ministères doivent fournir au SCT les renseignements relatifs aux normes de service sur les activités de classification, et ce, au moyen d'un rapport bisannuel de surveillance de la politique de classification. ECCC a présenté son premier rapport en septembre 2016, dans lequel il était mentionné que les normes étaient respectées relativement à 2 des 9 types de normes contrôlés. Le rapport indiquait que les normes de service avaient été respectées, mais aucun élément de preuve n'a été fourni pour le confirmer.

---

<sup>12</sup> « Adéquat » signifie pertinent, en temps opportun, fiable et complet.

<sup>13</sup> Aux fins d'évaluation, de prises de décision stratégiques et d'obligation de rendre compte.

**Tableau 1 : Normes relatives aux mesures de dotation**

Mesures de dotation <sup>14</sup>	Jours civils
Processus externe annoncé	120
Processus interne annoncé	120
Processus externe non annoncé	30
Processus interne non annoncé	35

**Tableau 2 : Normes relatives aux mesures de classification**

Mesures de classification	Jours civils
Abolir, supprimer ou rendre inactif un poste	1
Modifier la cote de sécurité	1
Changer l'emplacement géographique	3
Changer la classification d'un poste existant	40
Créer un nouveau poste en utilisant une description de travail générique (nouvelles tâches)	20
Créer un nouveau poste en utilisant une description de travail unique – pas de comité	35
Créer un nouveau poste en utilisant une description de travail unique – à l'aide d'un comité	60
Modifier les liens hiérarchiques (postes autres que ceux du groupe EX)	5
Modifier les exigences linguistiques ou le profil linguistique	5

L'utilisation du rapport opérationnel sur la charge de travail de la dotation et du rapport détaillé des mesures de classification a permis à la DGRH de revoir la charge de travail relative à la dotation et à la classification afin d'atteindre les normes de service. Quoique ces rapports aient été produits chaque semaine afin d'appuyer la gestion de la charge de travail, ils ne concernaient pas spécifiquement les normes de service précisées dans les tableaux 1 et 2. Ils portaient par ailleurs sur l'examen des processus de nomination qui avaient duré entre 90 et 120 jours, ainsi que ceux dépassant 120 jours. Les calendriers ne donnent toutefois qu'une estimation de la durée du processus de dotation.

En raison du manque de renseignements sur la mesure du rendement, il est difficile pour la DGRH de déterminer si les normes sont atteintes et si des mesures correctives visant à améliorer le processus sont prises. Cet aspect est important puisqu'un certain nombre de membres de la haute direction ont fait part de leur préoccupation concernant les délais associés aux services de dotation et de classification.

### 3.6 Recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP

Chaque semestre, la DGVE réalise des exercices de surveillance et de rapports sur l'état des engagements et des mesures de gestion pris en réponse aux recommandations formulées à la suite d'audits internes et externes. La DGVE, en se fondant sur les résultats des exercices de suivi de 2013-

<sup>14</sup> Normes de service sur la classification et la dotation d'ECCC élaborées par la DGRH

2014, a conclu que les recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP avaient toutes été mises en œuvre.

Un suivi mené dans le cadre du présent audit confirme les conclusions de la DGVE. Veuillez consulter [l'annexe 2](#) pour obtenir des précisions.

## 4. Conclusion, recommandations et réponse de la direction

Les conclusions du rapport d'audit sont positives et indiquent que plusieurs des principaux éléments faisant partie des cadres de gestion en matière de dotation et de classification, comme des politiques, des instruments et des lignes directrices, ont été mis en place à ECCC. Un plan de surveillance en matière de dotation a également été mis en place en 2016-2017 afin de mesurer l'état de santé du processus de dotation organisationnel et d'en rendre compte. Le présent audit a également permis de confirmer la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport d'audit de 2011 de la CFP.

La plupart des nominations examinées répondaient aux exigences énoncées dans la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) et dans les autres instruments législatifs et réglementaires applicables. La classification des postes a été effectuée selon les définitions des groupes professionnels, les normes d'évaluation des emplois pertinentes et les lignes directrices relatives aux nominations. En outre, des normes de service pour ce qui est de la dotation et de la classification ont été définies.

Pour répondre aux conclusions présentées dans ce rapport, les recommandations suivantes ont été formulées.

### Recommandation 1

Le dirigeant principal de la gestion des ressources humaines devrait améliorer les processus et les contrôles existants en matière de classification et de dotation :

- pour assurer une meilleure conformité de l'instrument de subdélégation de dotation avec les pouvoirs énoncés à l'annexe A de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination révisé de la CFP;
- pour améliorer la conformité des nominations avec la LEFP, la Politique de nomination de la CFP et les autres politiques applicables;
- pour veiller à ce que les exigences de classification pour ce qui est de la documentation des dossiers soient satisfaites.

### Recommandation 2

Le dirigeant principal de la gestion des ressources humaines devrait améliorer les processus et les contrôles existants en matière de classification et de dotation :

- pour assurer une meilleure conformité de l'instrument de subdélégation de dotation avec les pouvoirs énoncés à l'annexe A de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination révisé de la CFP;
- pour améliorer la conformité des nominations avec la LEFP, la Politique de nomination de la CFP et les autres politiques applicables;

- pour veiller à ce que les exigences de classification pour ce qui est de la documentation des dossiers soient satisfaites.

### **Réponse de la direction**

La direction accepte avec les recommandations.

Les processus et les contrôles de dotation et de classification seront améliorés afin de garantir la conformité aux politiques et directives de l'organisme central. Les méthodes de surveillance de la dotation et de la classification seront améliorées et harmonisées aux exigences de l'organisme central.

## Annexe 1 : Méthodologie et critères d'audit

Comme il a été mentionné précédemment, la CFP s'est penchée sur la dotation (cadre et conformité), alors qu'ECCC s'est plutôt concentré sur la classification et sur l'efficacité de la dotation et de la classification. Les deux organisations ont conclu un protocole d'entente à cet égard. À souligner que tous les renseignements recueillis sur la dotation ont été communiqués à la CFP et ont constitué la base des sommaires de constatations approuvés par les deux organismes.

### Plan d'échantillonnage

Un échantillon de 40 nominations a été sélectionné aléatoirement parmi les 568 nominations effectuées entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 31 mars 2016. L'échantillon comprenait des nominations de durée déterminée ou indéterminée qui étaient soit des promotions, soit des embauches.

L'échantillon de classification a d'abord été sélectionné à partir des mêmes dossiers de dotation. Par exemple, les nominations qui nécessitaient des mesures de classification préalables ont été sélectionnées. D'autres mesures de classification ont été sélectionnées aléatoirement parmi les dossiers de reclassification ou de création de nouveaux postes, et ce, afin d'obtenir un échantillon de 20 actions de classifications.

### Critères d'audit

<b>1. Objectif : Les principaux éléments des cadres de dotation et de classification sont en place pour gérer les activités de nomination et les actions de classification.</b>
<b>Cadre de dotation</b>
1.1 Des politiques et des procédures de nomination sont établies et les critères sont conformes au Cadre de nomination de la CFP.
1.2 Un instrument de subdélégation est en place; il est documenté et conforme aux exigences de l'IDRN de la CFP.
1.3 Le plan de surveillance est en place, conformément au Cadre de nomination de la CFP, dont l'IDRN, et les pratiques sont modifiées en conséquence.
<b>Cadre de classification</b>
1.4 Un cadre de classification est en place.
1.5 ECCC possède la capacité et l'expertise requises, et la formation pertinente est donnée.
1.6 Les décisions de classification sont documentées et contrôlées.
1.7 Les résultats de surveillance sont communiqués aux intervenants concernés et des mesures correctives sont prises au besoin.
<b>2. Objectif : Les nominations sont conformes aux exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et, aux instruments législatifs et réglementaires applicables, au Cadre de nomination de la CFP (y compris l'IDRN) et aux politiques de nomination de l'organisation.</b>
2.1 Les nominations et les processus de nomination sont fondés sur le mérite.

2.2 Les nominations au moyen de processus annoncés et non annoncés sont conformes aux autres exigences énoncées dans la LEFP, aux autres instruments législatifs et réglementaires applicables, au Cadre de nomination de la CFP (y compris l'IDRN) et aux politiques de nomination de l'organisation.
<b>3. Objectif : Les décisions en matière de classification sont conformes aux exigences du BDPRH.</b>
3.1 La classification des postes est effectuée selon les définitions des groupes professionnels, les normes d'évaluation des emplois pertinentes et les lignes directrices relatives aux nominations.
3.2 Les données contenues dans les dossiers de classification sont exactes et documentées conformément aux exigences du BDPRH.
3. Les données et la documentation sont rapidement ajoutées aux dossiers de classification <sup>15</sup> .
<b>4. Objectif : Les processus nécessaires à la gestion efficace des fonctions de dotation et de classification sont en place.</b>
4.1 Des normes de services pour la dotation et la classification ont été établies et sont mesurées, et les ressources sont gérées efficacement.
4.2 Les données sur l'efficacité sont contrôlées, font l'objet de rapports et entrent dans le processus décisionnel.
<b>5. Objectif : Les recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP ont été mises en œuvre.</b>
5.1 Les recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP sont mises en œuvre.

---

<sup>15</sup> Le critère 3.3 n'a pas été audité en raison des constatations découlant de l'audit du critère 3.2.



## **Annexe 2 : Recommandations du rapport d'audit de 2011 de la CFP**

Un suivi a été mené dans le cadre du présent audit afin de confirmer si les recommandations faites à l'issue de l'audit de 2011 de la CFP ont été mises en œuvre. Les résultats ont confirmé que les 5 recommandations avaient été mises en œuvre.

### **Recommandation 1 de la CFP**

« L'administrateur général d'Environnement Canada devrait adapter son instrument de subdélégation et ses lignes directrices en matière de nomination comme suit :

- Retirer le pouvoir de révocation subdélégué au sous-ministre délégué de manière à respecter la Loi sur l'emploi dans la fonction publique;
- Harmoniser l'instrument de subdélégation et les Lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés afin de prévenir les situations où les nominations sont autorisées à un niveau de gestion inapproprié;
- Réviser ses Lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés pour qu'elles tiennent compte de la valeur directrice qu'est la représentativité, comme le prévoient les Lignes directrices sur le choix du processus de nomination de la Commission de la fonction publique;
- Ajouter à ses Lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés un mécanisme d'examen des nominations au groupe de la direction découlant de processus de nomination non annoncés et mettre celui-ci en œuvre;
- Réviser ses Lignes directrices sur la zone de sélection de manière à satisfaire aux exigences des Lignes directrices sur la zone de sélection de la Commission de la fonction publique. »

La direction a révisé son instrument de subdélégation en 2012 et les Lignes directrices sur la zone de sélection et les Lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés en 2011 pour corriger les enjeux soulevés dans la recommandation. Comme mentionné précédemment dans le présent rapport, la CFP a procédé à une simplification de son ensemble de politiques sur la dotation, ensemble qui ne compte plus qu'une seule Politique de nomination, dans le cadre de la nouvelle orientation en dotation, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2016.

### **Recommandation 2 de la CFP**

« L'administrateur général d'Environnement Canada devrait mettre en place un mécanisme de contrôle au niveau transactionnel afin de veiller à ce que les processus de sélection et de nomination respectent les valeurs directrices. Ce mécanisme lui permettrait aussi de s'assurer que la documentation pertinente aux décisions relatives aux nominations est complète, exacte et conforme à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique et aux autres autorisations en vigueur. Les constatations découlant des activités de contrôle devraient être communiquées à la haute direction pour que des mesures soient prises, s'il y a lieu. »

En 2013, la direction a approuvé et mis en œuvre le cadre de surveillance de la dotation afin de s'assurer que les processus de sélection et de nomination respectent les valeurs directrices, et que la documentation pertinente aux décisions de nomination est complète, exacte et conforme. L'audit a révélé qu'ECCC avait mené des examens des dossiers de nomination, que les résultats ont été rapportés à la haute direction et que des mesures correctives ont été prises au besoin.

### **Recommandation 3 de la CFP**

« L'administrateur général d'Environnement Canada devrait établir un processus d'examen des justifications écrites afin d'assurer que le choix du processus non annoncé est appuyé par une justification, qu'il répond aux critères établis par l'organisation et qu'il démontre que toutes les valeurs directrices sont prises en compte lors du processus de nomination non annoncé. »

Nous avons constaté que les Lignes directrices sur les processus de nomination non annoncés d'ECCC comprenaient une exigence selon laquelle les conseillers en RH devaient examiner les justifications écrites de nominations non annoncées avant l'approbation définitive de ces dernières par les gestionnaires subdélégués. ECCC a aussi créé, en 2014, un Formulaire d'attestation des valeurs de dotation qui doit être signé par les gestionnaires subdélégués avant la nomination d'un candidat. Ce formulaire déclare, entre autres, que les processus de dotation ont été menés selon les valeurs directrices.

### **Recommandation 4 de la CFP**

« L'administrateur général d'Environnement Canada devrait veiller à ce que les gestionnaires subdélégués prennent en considération de façon appropriée la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à des nominations internes ou externes au Ministère, et surveiller l'application de cette exigence. »

Le cadre de surveillance de la dotation comprenait des éléments de surveillance relatifs au droit de priorité. L'audit a déterminé qu'ECCC avait mené des examens des dossiers de nomination en tenant compte des bénéficiaires de priorité.

Des séances de formation obligatoires ont été tenues avec les gestionnaires subdélégués relativement à divers sujets de dotation, comme le droit de priorité, le recours aux processus non annoncés et les décisions de sélection et de nomination.

### **Recommandation 5 de la CFP**

« L'administrateur général d'Environnement Canada devrait mettre en place un processus permettant de s'assurer que les gestionnaires subdélégués autorisés à effectuer des nominations vérifient que :

- le candidat remplit toutes les conditions d'emploi à la date de nomination ou avant celle-ci;
- la personne nommée a accepté une offre d'emploi écrite valide avant son entrée en fonction et, s'il y a lieu, a prêté serment ou fait une affirmation solennelle à la date de nomination ou avant celle-ci. »

Le cadre de surveillance de la dotation comprenait des examens de dossiers de nomination, incluant des éléments sur les nominations non annoncées, la considération des bénéficiaires de priorité et les conditions d'emploi. Les séances de formation obligatoires ont permis de sensibiliser les gestionnaires subdélégués et de transmettre de l'information sur les conditions d'emploi.