



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

# CONFORMITÉ DES ORGANISATIONS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES EXIGENCES DE LA NOUVELLE ORIENTATION EN DOTATION



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION DE LA DOTATION  
À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME : SYSTÈMES DE  
DOTATION ORGANISATIONNELS

SEPTEMBRE 2018

Canada



## Aperçu du rapport

Dans le cadre du projet pilote de Vérification de la dotation à l'échelle du système (le projet pilote de vérification), nous avons examiné les systèmes de dotation de 25 organisations pour évaluer la conformité aux exigences découlant de la Nouvelle orientation en dotation (NOD).

Au 1er avril 2016, les administrateurs généraux devaient avoir mis en œuvre :

- 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
- Des exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection
- Un formulaire d'attestation pour les personnes subdéléguées qui comprend au minimum les énoncés que l'on retrouve à l'[annexe C](#) de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination révisé (IDRN)

La vérification a permis de constater que toutes ces organisations avaient établi ces exigences. La vérification a donné lieu à une recommandation que la Commission révise l'IDRN afin de clarifier ses attentes concernant les pouvoirs assujettis aux modalités et aux conditions liées à la délégation.

Les résultats de cet examen des systèmes de dotation organisationnels seront intégrés au rapport final qui sera publié plus tard en 2018.

## Introduction

Dans le cadre de son modèle de surveillance renouvelé, la Commission a adopté une approche en matière de vérification à l'échelle du système, qui est axée sur la conformité aux exigences fondamentales et aux résultats escomptés de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).

Le modèle de surveillance comprend divers outils, comme la vérification de la dotation à l'échelle du système et le sondage sur la dotation et l'impartialité politique, pour évaluer la conformité et le rendement du système de dotation par rapport aux résultats escomptés de la LEFP.

Dans le cadre du projet pilote de vérification, nous avons examiné les systèmes de dotation<sup>1</sup> de 25 organisations pour évaluer la conformité aux exigences découlant de la Nouvelle orientation en dotation (NOD) (voir l'annexe A pour la liste des organisations participantes)<sup>2</sup>.

L'examen des politiques, des directives et des lignes directrices organisationnelles avait pour but de vérifier si les exigences suivantes avaient été mises en œuvre :

- L'administrateur général a établi 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
- L'administrateur général a établi des exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection
- L'organisation a mis en œuvre un formulaire d'attestation pour les personnes subdéléguées qui incluait au minimum les exigences se trouvant à

### À propos de la vérification

La Vérification de la dotation à l'échelle du système comporte trois composantes :

**Questionnaire portant sur la vérification :**  
Pour contextualiser les constatations de la vérification en évaluant la compréhension qu'ont les intervenants de la mise en œuvre de la NOD, ainsi que leurs responsabilités et leurs rôles (publiées dans un [rapport distinct](#) en mars 2018)

**Systèmes de dotation organisationnels :**  
Pour déterminer l'état d'avancement de la mise en œuvre des exigences de la NOD

**Nominations et processus de nomination :**  
Pour évaluer la conformité à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et autres lois applicables, la Politique de nomination de la CFP et l>IDRN

Un rapport final regroupant les constatations des trois composantes sera publié à l'automne 2018. Des recommandations additionnelles pourraient être formulées à l'égard de la CFP pour appuyer l'ajustement des politiques et l'amélioration des programmes, au besoin. De plus, le rapport pourrait aussi inclure des considérations touchant l'ensemble du système.

<sup>1</sup> Le *Guide de transition à l'intention des administrateurs généraux* (en page 4) décrit un système organisationnel de dotation comme englobant « ...notamment les politiques de l'organisation en matière de dotation, les outils, systèmes et processus opérationnels internes, les guides et documents de formation destinés aux gestionnaires subdélégués, aux professionnels des ressources humaines et aux employés ».

<sup>2</sup> La CFP a délégué les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes aux administrateurs généraux de 77 organisations actives qui sont assujetties à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN).

l'[annexe C](#) de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) révisé

Les résultats de cet examen démontrent que les organisations avaient mis en œuvre les exigences au moment de la vérification.

## Direction sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés

- Nous avons constaté que l'ensemble des 25 organisations avaient établi une direction sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés.

Le 1er avril 2016, lorsque l'IDRN révisé est entré en vigueur, les administrateurs généraux étaient 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. Auparavant, les administrateurs généraux devaient établir des critères pour l'utilisation de processus de nomination non annoncés et maintenant, conformément aux modalités et conditions de l'IDRN révisé, les administrateurs généraux doivent établir une direction sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés de la manière qu'ils jugent la plus efficace pour leur organisation.

Nous avons constaté que pour l'ensemble des 25 organisations, une direction a été établie sous forme de politiques, de directives, d'un guide ou de lignes directrices ou sous d'autres formats. Onze organisations ont établi une direction sous forme de politique sans indiquer de préférence ou ont fourni une liste d'éléments ou de considérations pour décider du type de processus de nomination à utiliser. D'autres organisations ont choisi de réviser leur politique actuelle ou leur liste de critères sur l'utilisation des processus de nomination non annoncés.

Pièce 1 : La LEFP ne prévoit pas de préférence pour l'utilisation de processus de nomination annoncés ou non annoncés : l'administrateur général doit établir cette direction sur le choix du processus de nomination. Dans l'une des organisations, cela a pris la forme d'une « Politique sur la gestion de la dotation » avec une liste d'éléments et de risques à prendre en compte en fonction du poste, de l'organisation ou de la diversité de l'effectif. Une deuxième organisation a mis en œuvre un « cadre de dotation » avec un module sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés. On a fourni une liste de considérations, classées comme étant celles liées à l'organisation, à la main-d'œuvre et à l'efficience. Des raisons ont été fournies pour justifier le recours à un processus annoncé (p. ex. la nécessité d'offrir des possibilités de carrière, le renouvellement de l'effectif) ou à un processus non annoncé (p. ex. l'éloignement géographique du poste).

## Formulation écrite de la décision de sélection

- Nous avons constaté que l'ensemble des 25 organisations avaient établi les exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection.

Le 1er avril 2016, lorsque l'IDRN révisé est entré en vigueur, les administrateurs généraux étaient tenus d'établir des exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection. La formulation de la décision de sélection désigne le fait qu'une personne subdéléguée fournit une explication impartiale et factuelle des raisons pour lesquelles un candidat a été choisi en vue d'une nomination.

La Commission exige seulement que la formulation soit enregistrée et accessible durant une période minimale de 5 ans suivant la dernière mesure administrative. Les administrateurs généraux ont la discrétion pour décider comment documenter la justification (p. ex. un courriel, une note d'information ou un formulaire) et du contenu pour appuyer la décision de sélection.

Nous avons constaté que l'ensemble des 25 organisations du projet pilote avaient établi cette exigence.

Pièce 2 : Les administrateurs généraux ont établi des exigences pour formuler la décision de sélection de diverses manières, certains les décrivant dans une section de leur orientation générale en matière de dotation, incluant des points à prendre en considération pour les gestionnaires d'embauche, tandis que beaucoup d'autres ont créé des formulaires structurés ou des gabarits à remplir par les gestionnaires d'embauche afin de résumer la décision de nomination.

## Formulaire d'attestation

- Nous avons constaté que l'ensemble des 25 organisations avaient mis en œuvre un formulaire d'attestation pour les personnes subdéléguées qui comprenait au minimum les exigences de l'annexe C de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. De plus, la majorité des organisations (soit 72 %) avait adapté ce formulaire selon leur contexte organisationnel.

Le 1er avril 2016, lorsque l'IDRN révisé est entré en vigueur, les administrateurs généraux étaient tenus avant de subdéléguer, de s'assurer que les personnes recevant le pouvoir subdélégué de faire des nominations avaient signé un formulaire d'attestation.

Le formulaire d'attestation sert à mettre en évidence les exigences de dotation non discrétionnaires et fondamentales pour l'intégrité du système de dotation. Ces exigences incluent, par exemple, de s'assurer que les nominations sont fondées sur le mérite et indépendantes de l'influence indue et que les évaluations sont menées de façon impartiale et sans favoritisme personnel.

Pièce 3 : Exemples de la façon dont certaines organisations ont adapté leur formulaire d'attestation :

- Le formulaire était annexé à la lettre de subdélégation à signer
- Le formulaire était intitulé « Entente de subdélégation en dotation » ou « Entente de subdélégation et de responsabilisation en matière de nomination »
- Utilisation de formats différents pour les personnes qui étaient auparavant subdéléguées en matière de dotation et pour celles qui étaient nouvellement subdéléguées

L>IDRN exige que les administrateurs généraux utilisent un formulaire d'attestation qui comprend au minimum les énoncés figurant à [l'annexe C de l'instrument](#) (voir l'annexe B du présent rapport). Les administrateurs généraux peuvent choisir d'inclure des renseignements ou des exigences supplémentaires en fonction de leur propre contexte organisationnel.

Nous avons constaté que l'ensemble des 25 organisations avaient mis en œuvre un formulaire d'attestation qui comprend au minimum les exigences figurant à l'annexe C de l'IDRN. Dix-huit de ces organisations (soit 72 %) avaient choisi d'inclure davantage de renseignements ou d'exigences en :

- Incluant des énoncés pour veiller à ce que toutes les autres personnes impliquées dans le processus de nomination respectent les exigences
- Soulignant le besoin de respecter le Code de valeurs et d'éthique du secteur public ou des codes de conduite propres à l'organisation
- S'engageant à collaborer avec les RH et à harmoniser les décisions de dotation avec les stratégies organisationnelles en matière de RH

Pour l'ensemble des 386 nominations examinées dans le cadre de la composante de la vérification portant sur la conformité aux exigences, nous avons également vérifié si la personne subdéléguée ayant fait l'offre de nomination avait signé le formulaire d'attestation avant de présenter l'offre de nomination. Les résultats de cet examen seront inclus dans le rapport final du projet pilote de vérification.

## **Les administrateurs généraux établiront la direction et les exigences liées à leur système de dotation organisationnel**

L'IDRN stipule que les administrateurs généraux doivent établir une direction relativement à l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés, et doivent établir les exigences pour les personnes

subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection (ci-après désignées par le terme « *la direction et les exigences* »).

Nous nous attendions à trouver un exemple démontrant que la direction et les exigences avaient été établies par l'administrateur général. Les documents à l'appui pouvaient prendre différentes formes, notamment une note d'information signée par l'administrateur général ou un compte rendu des décisions d'une réunion d'un comité de direction.

Nous avons constaté que parmi toutes les organisations sauf une, l'administrateur général avait établi la direction et les exigences. Toutefois, dans une organisation, ces pouvoirs ont été subdélégués à un sous-ministre adjoint. Après avoir examiné l'IDRN, nous avons déterminé que l'instrument donnait lieu à une divergence d'interprétation concernant la subdélégation des pouvoirs mentionnés sous les modalités et conditions. Ainsi, l'interprétation et l'approche de l'organisation étaient compréhensibles.

Le pouvoir discrétionnaire accru des gestionnaires en matière de dotation offert par la NOD vise à permettre aux organisations d'adapter leurs stratégies de ressourcement en fonction de leurs besoins et de leur contexte organisationnel. En exigeant des administrateurs généraux qu'ils établissent la direction et les exigences, la Commission vise à s'assurer que ces derniers, qui sont responsables de leur système de dotation, déterminent la direction stratégique et leurs attentes concernant la façon d'exercer cette latitude dans leur organisation.

**Recommandation :** La Commission devrait préciser dans l'IDRN que c'est l'administrateur général qui a le pouvoir d'établir la direction et les exigences. La Commission devrait également déterminer si l'administrateur général nouvellement nommé aurait à examiner la direction et exigences organisationnelles actuelles pour s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins de l'organisation et qu'elles sont conformes à l'orientation stratégique qu'il souhaite donner en matière de dotation dans son organisation.

## Niveau de connaissances des exigences de la NOD par les intervenants

Dans le cadre du projet pilote de vérification, toutes les personnes subdéléguées et les conseillers en dotation liés à l'échantillon de 386 nominations incluses dans la vérification ont été invités à répondre à un questionnaire. Ces intervenants ont également été interrogés sur leur niveau de connaissance et de compréhension des nouvelles exigences de la NOD. Les résultats indiquent que la majorité des intervenants étaient au courant de ces exigences et que les conseillers en dotation ont signalé un taux de compréhension plus élevé. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le rapport intitulé « Résultats du questionnaire du projet pilote de vérification de la dotation à l'échelle du système », qui se trouve sur le [Site Web de la CFP](#).

## Conclusion

À la suite de l'examen des systèmes de dotation des 25 organisations participant au projet pilote de vérification, nous avons constaté qu'elles se conformaient toutes pour ce qui est d'établir les exigences de la NOD. Nous

avons également constaté que, dans de nombreux cas, les administrateurs généraux avaient adapté ces exigences pour mieux refléter leur contexte organisationnel. Cependant, nous avons constaté que les attentes de la CFP concernant l'établissement des modalités et conditions de délégation doivent être clarifiées dans l'IDRN afin d'indiquer que les pouvoirs conférés par les modalités et conditions doivent être conservés par l'administrateur général.

Malgré le niveau élevé de conformité concernant l'établissement des exigences de la NOD et l'adaptation des exigences pour mieux répondre aux besoins organisationnels, comme nous l'avons indiqué dans notre rapport précédent de mars 2018, le niveau de changement de culture perçu par les intervenants demeure inégal. Notre rapport sur le questionnaire a démontré que les spécialistes des ressources humaines étaient davantage susceptibles de percevoir un niveau plus élevé de changement de culture que les personnes subdélégues. De plus, les personnes subdélégues étaient plus susceptibles de considérer les spécialistes des ressources humaines comme étant axés sur les règles et les processus plutôt que de jouer un rôle stratégique en ressources humaines.

Cela donne à penser que même si les exigences du système de dotation sont établies et sont adaptées pour refléter le contexte organisationnel particulier, peu d'intervenants perçoivent un changement vers une dotation simplifiée. Cela est davantage le cas des personnes subdélégues, dont seulement 16 % ont fait état d'une approche simplifiée de la dotation.

Le rapport de vérification final intégrera ces constatations à celles de l'examen de la conformité des nominations et sera disponible à l'automne 2018.

## Annexe A : Liste des organisations participant au projet pilote de Vérification de la dotation à l'échelle du système

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

## Annexe B: Exigences minimales à inclure dans le formulaire d'attestation (selon l'annexe C de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination)

Par la présente, je, (*nom de la personne subdéléguée*), atteste que dans l'exercice des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes qui me sont subdélégués :

Je m'assurerai que, lors de l'établissement des qualifications, les personnes ne font pas l'objet de favoritisme personnel dans le processus de nomination.

Je tiendrai compte des objectifs d'équité en matière d'emploi.

Je m'assurerai que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés.

Je m'assurerai que les personnes menant l'évaluation sont compétentes et que les qualifications sont évaluées dans la langue officielle de choix du candidat.

Je m'assurerai que l'évaluation sera menée de bonne foi, de façon impartiale et sans favoritisme personnel, et de manière à respecter le droit d'une personne à des mesures d'adaptation.

Je divulguerai toute relation personnelle que je peux avoir avec les candidats participant à un processus de nomination et je m'assurerai que, compte tenu de la nature de cette relation, une décision peut être prise de façon impartiale.

Je ferai des nominations fondées sur le mérite et indépendamment de l'influence indue de personnes, de groupes ou d'une entité politique.

Signature :

---

(Insérer : *Nom de la personne subdéléguée*)

Date :