



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Vérification de suivi auprès de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Rapport de la Commission de
la fonction publique du Canada

Octobre 2006



Canada

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse
suivante : www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC3-119/2006
ISBN 0-662-49497-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission
de la fonction publique du Canada, 2006



Vérification de suivi auprès de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Rapport de la Commission de
la fonction publique du Canada

Octobre 2006

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.

Table des matières

Résumé	2
Introduction	3
Contexte	3
Objectifs et étendue de la vérification de suivi	4
Observations	5
Les rôles et les responsabilités sont clairement définis	5
La formation en dotation et l'accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances ont été validées sont adéquats	6
Des plans et des politiques d'appui ont été élaborés	7
Une stratégie de communication a été établie	7
Un processus de surveillance a été élaboré	8
Les gestionnaires respectent et appliquent les valeurs de dotation	9
La CPPM doit améliorer la documentation versée aux dossiers	11
La CPPM est prête pour la nouvelle LEFP	11
Conclusion	12
La CFP a retiré les mesures correctives	12
À propos de la vérification de suivi	13
Glossaire	16

Résumé

1. En octobre 2004, la Commission de la fonction publique (CFP) déposait un rapport de vérification portant sur les activités de dotation et de recrutement de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM). Le rapport faisait état de graves lacunes, d'une part, dans l'application des lignes directrices en matière de dotation et des pratiques à cet égard et, d'autre part, dans l'exercice des pouvoirs de dotation que la CFP a délégués à la CPPM. En conséquence, la CFP a retenu l'ensemble des pouvoirs concernant toutes les mesures de dotation ou de nominations à des postes de cadre de direction (EX). De plus, elle a imposé à la CPPM des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX.
2. La vérification de suivi visait à déterminer si la CPPM avait répondu adéquatement aux recommandations énoncées par la CFP dans le rapport de vérification publié en octobre 2004. En outre, nous souhaitions déterminer si la CPPM avait satisfait les exigences essentielles déterminées par la CFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005.
3. La vérification de suivi a démontré que la CPPM a amélioré ses systèmes et pratiques de dotation au cours des deux dernières années. Nous concluons donc que la CPPM a adéquatement répondu aux recommandations que nous avons formulées dans le rapport de vérification de 2004. Cependant, nous avons constaté que la CFP et le fournisseur de services de la CPPM en matière de ressources humaines, soit les Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne se sont pas toujours acquittés de leurs responsabilités et qu'ils auraient dû, dans certains cas, exercer davantage leur fonction de remise en question.
4. En vue de se préparer à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a déterminé les exigences essentielles qui doivent être mise en place pour sa mise en œuvre. Nous nous attendions à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales répondent à ces exigences afin de procéder à des mesures de dotation dans le nouveau contexte législatif. En élaborant ses plans et politiques, la CPPM s'est conformée aux exigences essentielles, lesquelles comprenaient : la mise en place progressive d'une subdélégation officielle des pouvoirs aux gestionnaires qui ont suivi la formation pertinente sur la dotation, le fait d'assurer l'accès à un conseiller ou à une conseillère en ressources humaines dont l'expertise relative au Cadre de nomination a été validée par la CFP, le fait d'établir une stratégie de communication et des politiques obligatoires en matière de nomination ainsi qu'un processus de surveillance.
5. À la lumière des mesures prises par la CPPM au cours des deux dernières années, la CFP a retiré les conditions qu'elle avait imposées en 2004. De plus, elle a établi un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination normalisé avec l'administrateur général de la CPPM.

Introduction

Contexte

6. La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) a été créée en 1998 dans la foulée de l'engagement du gouvernement fédéral de moderniser le système judiciaire militaire canadien. La CPPM assure une surveillance civile indépendante visant la Police militaire des Forces canadiennes. Elle a pour mandat de surveiller les enquêtes sur les plaintes concernant la conduite de la police militaire et le règlement de ces plaintes, d'enquêter au besoin sur ces plaintes et d'enquêter sur les allégations d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.
7. L'administrateur général actuel a été nommé président de la CPPM en décembre 2005. Le Comité exécutif de la CPPM se compose actuellement du président, du chef de cabinet et conseiller spécial, de l'avocate générale et secrétaire et du chef des services financiers. Au cours des trois dernières années, la CPPM a considérablement réduit son effectif. En effet, celui-ci est passé de 21 personnes en mars 2004 à 14 en mars 2005. En mai 2006, la CPPM comptait 13 fonctionnaires nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).
8. En octobre 2004, la Commission de la fonction publique (CFP) déposait un rapport de vérification sur la CPPM. La vérification portait sur les activités de dotation et de recrutement. Le rapport faisait état de graves lacunes dans l'application des politiques et des pratiques de dotation. Il soulignait des faiblesses chez le fournisseur de services en ressources humaines, en matière de communication, de traitement des opérations de dotation et de surveillance.
9. En résultat de la vérification de 2004, la CFP a retenu l'ensemble des pouvoirs concernant toutes les mesures de dotation ou de nominations à des postes de cadre de direction (EX) et a imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX. Ainsi, pour la dotation des postes du groupe EX, la CFP était en charge de tout le processus. Quant aux autres postes, les conditions comportaient l'examen et l'approbation par la CFP de tout outil et/ou processus de sélection proposés avant leur mise en application, de même que l'approbation par la CFP de toute nomination proposée. Ces conditions continuaient de s'appliquer jusqu'à ce que la CFP soit convaincue que la CPPM ait élaboré et mis en œuvre un cadre de gestion de la dotation satisfaisant.
10. La nouvelle LEFP vise à rendre le système de nomination de la fonction publique fédérale plus souple et plus efficace. Elle vise aussi à rendre le système moins axé sur les règles, tout en donnant aux organisations déléguées une plus grande latitude pour adapter leurs processus de nomination en fonction de leurs besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines. Parallèlement, la *Loi* exige que les personnes autorisées à prendre des décisions en matière de nomination assurent une gestion efficace de la responsabilisation.

Objectifs et étendue de la vérification de suivi

11. La vérification de suivi visait à déterminer si la CPPM avait répondu adéquatement aux recommandations que la CFP a émises dans son rapport de vérification d'octobre 2004. Elle visait également à évaluer si la CPPM avait satisfait les exigences essentielles déterminées par la CFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, laquelle est entrée en vigueur le 31 décembre 2005.
12. Nous avons examiné et analysé les documents pertinents relatifs aux activités et pratiques de dotation de la CPPM. Nous avons également procédé à des entrevues avec des gestionnaires supérieurs, des conseillers et conseillères en ressources humaines et une personne représentant les syndicats. Nous avons examiné les 10 opérations de dotation réalisées par la CPPM d'avril 2004 à mai 2006.
13. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la section intitulée **À propos de la vérification de suivi** à la fin du présent rapport.

Observations

Les rôles et les responsabilités sont clairement définis

14. Nous nous attendions à ce que la CPPM ait signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP et à ce que les rôles et les responsabilités en matière de dotation soient clairement définis. Nous nous attendions également à ce que les personnes chargées de les exercer en aient été informées par écrit.
15. L'IDRN constitue le mécanisme par lequel la CFP délègue les pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et administratrices générales. En décembre 2005, le président de la CPPM signait avec la CFP un IDRN adapté, aux fins d'application de la nouvelle LEFP. Cet instrument décrit les pouvoirs de nomination que le président peut subdéléguer, les conditions de la délégation, les conditions imposées dans la foulée de la vérification de 2004 et la manière dont le président doit en rendre compte. En acceptant l'IDRN par écrit, le président s'est engagé à respecter toutes les modalités de délégation. Il s'est également engagé à s'assurer que toutes les personnes délégataires sont compétentes, connaissent les modalités et les respectent.
16. De nombreuses organisations fédérales de petite taille ne disposent pas de leurs propres services de ressources humaines. Elles doivent donc les confier à une organisation de plus grande taille. Dans le cas de la CPPM, il s'agit des Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En septembre 2005, les deux parties signaient un nouveau protocole d'entente pour la période s'étalant d'avril 2005 à mars 2008, dans lequel sont précisés les services de ressources humaines que les SPRH fourniraient à la CPPM. La vérification de suivi a permis de constater que le protocole d'entente définit et explique clairement les rôles et les responsabilités en matière de dotation qui incombent aux gestionnaires de la CPPM et aux conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH. Ces personnes nous l'ont d'ailleurs confirmé lors des entrevues que nous avons menées avec elles.
17. Nous avons constaté que la CPPM a créé un instrument écrit approprié pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires qui exercent des pouvoirs de dotation. Le président de la CPPM a subdélégué des pouvoirs de dotation à deux gestionnaires supérieurs et leur a transmis par écrit au moyen d'un instrument de subdélégation. Il s'agit d'une lettre signée, assortie de l'IDRN, d'une liste des pouvoirs délégués en matière de nomination et des pouvoirs connexes, des conditions d'application, et d'une description des rôles et responsabilités qui incombent aux gestionnaires subdélégués.
18. À notre avis, il est utile d'avoir intégré ces documents à l'instrument de subdélégation puisqu'il précise la manière dont les gestionnaires subdélégués devraient exercer ces pouvoirs et il est un outil pouvant être utilisé dans l'application de ceux-ci. Les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH en ont également obtenu un exemplaire à titre de référence.

La formation en dotation et l'accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances ont été validées sont adéquats

19. Nous nous attendions à ce que la CPPM élabore des systèmes et pratiques visant à garantir la formation continue des gestionnaires subdélégués en matière de dotation. Nous nous attendions également à ce que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH reçoivent une formation adéquate leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de dotation. Nous nous attendions, par ailleurs, à ce que les gestionnaires subdélégués de la CPPM aient accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
20. En réponse aux recommandations formulées dans le rapport de vérification de 2004, les SPRH ont aidé la CPPM à élaborer un plan de formation à l'intention des gestionnaires subdélégués. Les gestionnaires qui sont actuellement subdélégués ont reçu une formation avant de le devenir. Par exemple, ils ont participé à une séance d'une journée sur les valeurs de dotation ainsi qu'à un atelier de deux jours à l'intention des gestionnaires subdélégués offert par l'Équipe de soutien à la transition pour les petits organismes, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les gestionnaires subdélégués que nous avons interrogés nous ont affirmé avoir reçu une formation adéquate et utile pour les appuyer à prendre des décisions de dotation éclairées. Nous invitons la CPPM à actualiser régulièrement ce plan de formation afin de s'assurer que les futurs gestionnaires subdélégués reçoivent la formation nécessaire.
21. En 2005, la CPPM a approuvé une nouvelle politique sur l'apprentissage pour tous les membres du personnel et les gestionnaires. La politique recommande l'affectation de fonds à la formation et au perfectionnement continus de chaque fonctionnaire. À notre avis, la CPPM a déployé des efforts considérables pour mettre en place des mécanismes de formation continue en matière de dotation.
22. La vérification de suivi a de plus révélé que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH ont suivi de la formation sous diverses formes. Ils ont, entre autres, suivi un cours sur la modernisation des ressources humaines et des séances préparatoires portant sur la nouvelle LEFP et ses implications sur les mesures de dotation. Les conseillers et conseillères en ressources humaines que nous avons interrogés ont affirmé que les formations étaient utiles. Ils ont cependant ajouté que de la formation supplémentaire sur l'application réelle de la nouvelle LEFP le serait aussi.
23. Nous avons également constaté que les gestionnaires de la CPPM ont accès à une conseillère en ressources humaines dont les connaissances ont été validées au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP, en vertu de la nouvelle LEFP.

Des plans et des politiques d'appui ont été élaborés

24. Nous nous attendions à ce que la CPPM ait élaboré et approuvé les lignes directrices et critères de nomination obligatoires exigés par la CFP. Durant la période visée par notre vérification de suivi, nous avons trouvé plusieurs documents clés appuyant les activités de dotation de la CPPM.
25. La CPPM a élaboré un plan intégré des activités et des ressources humaines pour 2006-2007. Le plan vise, d'une part, à aborder des questions telles que le départ de membres du personnel et, d'autre part, à orienter et à cibler les activités. Il englobe les objectifs et priorités stratégiques, les résultats escomptés et un plan de travail, une analyse de l'effectif, puis les écarts touchant l'équité en matière d'emploi. Selon nous, ce plan devrait permettre à l'organisation de définir ses besoins en matière de ressources humaines, à l'heure actuelle et dans l'avenir. Nous invitons la CPPM à continuer d'actualiser ce document.
26. Nous avons constaté que, en 2005, la CPPM a élaboré et approuvé une série de lignes directrices visant à orienter les activités et pratiques de dotation. Celles-ci satisfaisaient aux exigences établies par la CFP. Nous avons également constaté que la CPPM avait consulté les parties intéressées au sujet de l'élaboration de ces lignes directrices. Trois de ces lignes directrices touchent les lignes directrices et critères de nomination obligatoires de la CFP pour mettre en œuvre la nouvelle LEFP, soit la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation et les critères relatifs aux processus non annoncés. Nous avons toutefois découvert que la CPPM n'a pas encore mis à jour sa politique sur la zone de sélection pour refléter la zone nationale de sélection dans les processus de nomination externe annoncés pour les postes de niveau d'agent, comme l'exige la CFP depuis le 1^{er} avril 2006.
27. La CPPM a élaboré d'autres politiques ou lignes directrices dans le but d'orienter les activités et les pratiques de dotation. Par exemple, les lignes directrices de la CPPM sur la discussion informelle devraient aider les gestionnaires subdélégués. Ces derniers sont tenus, en vertu des nouvelles lignes directrices de la CFP sur la discussion informelle, de donner aux personnes, dont la candidature n'est pas retenue lors d'un processus de nomination interne, l'occasion de discuter de la décision. Les lignes directrices de la CPPM sont claires et concises, et assorties d'un ensemble de questions et de réponses qui aideront les membres du personnel à comprendre le processus.

Une stratégie de communication a été établie

28. Nous nous attendions à ce que le président ait établi une stratégie de communication qui assure la transparence, la clarté et l'accessibilité à l'information portant sur la dotation. Plus précisément, nous nous attendions à ce que la CPPM informe les membres de son personnel des changements législatifs, des lignes directrices organisationnelles en matière de dotation et de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.

29. La CPPM a établi une stratégie de communication et utilisé une pluralité de moyens pour communiquer avec les fonctionnaires, les gestionnaires et les syndicats, et obtenir leurs commentaires. Nous avons constaté que la gestion des ressources humaines est en permanence à l'ordre du jour de divers comités, par exemple, le Comité exécutif et le Comité consultatif syndical-patronal.
30. Le représentant syndical de la CPPM que nous avons rencontré a précisé que les syndicats participent à diverses réunions et qu'ils sont invités à formuler des commentaires sur une gamme d'initiatives touchant les ressources humaines. Par exemple, en novembre 2005, la CPPM a transmis aux syndicats une version préliminaire de ses lignes directrices obligatoires en matière de nomination afin d'obtenir leurs commentaires. Voilà qui constitue un changement de taille comparativement à l'approche de communication dont faisait état le rapport de vérification de 2004.
31. Nous avons également constaté que, durant la période visée par notre vérification de suivi, les initiatives en ressources humaines étaient à l'ordre du jour des réunions régulières du personnel. Les gestionnaires supérieurs et la personne représentant les syndicats que nous avons rencontrés ont confirmé que les initiatives en ressources humaines étaient discutées régulièrement lors des réunions du personnel. En janvier 2006, dans la foulée de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, les fonctionnaires de la CPPM ont été invités et ont participé à une séance d'information au sujet de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. De plus, en mars 2005, ils ont participé à deux journées de réflexion où il a été question de dotation, de réorganisation et de planification stratégique.
32. En réponse à notre vérification de 2004, la CPPM distribue dorénavant plus largement aux membres de son personnel l'information concernant les lignes directrices et les décisions en matière de nomination. En outre, nous avons constaté qu'elle affiche l'information sur les activités de dotation sur son site Web et qu'elle la met à jour tous les trois mois. Ainsi, à notre avis, la CPPM respecte la valeur de dotation qu'est la transparence dans la communication des processus de dotation et s'assure que tous les membres de son personnel aient accès facilement et rapidement à cette information.

Un processus de surveillance a été élaboré

33. La surveillance comprend l'examen permanent des activités par rapport aux plans, aux procédures et aux normes de rendement pour déterminer si celles-ci sont exercées ou fonctionnent comme prévu, et si elles produisent les résultats souhaités. Au besoin, la surveillance permet au président de prendre des mesures correctives de façon précoce, de gérer et de minimiser le risque puis d'améliorer les activités de dotation.
34. Nous nous attendions à ce que la CPPM soit en mesure de surveiller ses activités et ses systèmes de dotation afin de définir les tendances et pratiques en matière de dotation et d'apporter des améliorations, au besoin. Toutefois, étant donné que la CPPM est une organisation de très petite taille, nous ne comptons pas y trouver un système de surveillance et de contrôle sophistiqué.

35. En mars 2006, la CPPM a mis en place son propre cadre de gestion inspiré du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Le CRGD est l'instrument, conçu par la CFP, fixant les attentes liées à un système de nomination bien géré par les ministères et organismes délégués de la fonction publique. Le CRGD de la CPPM comprend les exigences obligatoires et l'évaluation du rendement organisationnel en dotation établis en fonction des attentes de la CFP. Selon nous, ce document tient compte des lignes directrices en matière de nomination de la CFP, de l'IDRN et des éléments fondamentaux des nominations, puis il révèle de saines pratiques de gestion.
36. En réponse à la vérification de 2004, la CPPM s'est engagée à effectuer un examen indépendant de ses activités de dotation pendant les trois prochaines années. En 2005, la CPPM a procédé à une vérification interne de ses activités de dotation menées en 2004-2005. Nous appuyons fortement la CPPM dans son engagement à effectuer un examen annuel de ses activités de dotation. Les SPRH ont également produit des rapports mensuels portant sur les activités de dotation de la CPPM. Ces rapports ont été déposés et ont fait l'objet de discussions aux réunions du Comité exécutif.
37. Le protocole d'entente conclu avec les SPRH décrit les services, les mesures de rendement en dotation et le programme d'assurance de la qualité. Ces derniers permettent d'assurer le suivi et la surveillance des activités de dotation de la CPPM. Au moment de notre vérification de suivi, nous avons constaté que la CPPM et les SPRH étaient à mettre en œuvre tous les éléments de leur système de surveillance. Nous appuyons ces efforts continus.

Les gestionnaires respectent et appliquent les valeurs de dotation

38. En réponse à notre vérification de 2004, la CPPM a négocié avec les SPRH de nouvelles mesures de rendement dans le but d'améliorer la fonction de remise en question et la qualité des conseils en matière de ressources humaines. En vertu du protocole d'entente, les SPRH doivent offrir de tels services aux gestionnaires de la CPPM afin que ceux-ci puissent prendre des décisions de dotation adéquates respectant les valeurs de dotation.
39. Nous nous attendions à ce que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH offrent, tout au long du processus de dotation, de l'orientation et des conseils spécialisés et pertinents aux gestionnaires de la CPPM. L'examen des opérations de dotation et les entrevues avec les gestionnaires subdélégués que nous avons menés ont révélé que ces derniers demandent des conseils et qu'ils déploient des efforts concertés pour appliquer et respecter les valeurs de dotation. Les gestionnaires de la CPPM sont en mesure de remettre en question les avis que leur donnent les conseillers et conseillères en ressources humaines afin de prendre des mesures plus adéquates.

40. La vérification de suivi a révélé que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH ont, dans quelques cas, donné de l'orientation qui aurait pu, dans certaines circonstances, avoir des répercussions négatives sur les valeurs de dotation. Mentionnons, par exemple, la proposition de changer la note de passage d'un examen après que les résultats aient été connus. De plus, nous avons constaté que, dans certains dossiers, les conseillers et conseillères avaient donné des avis inappropriés, entre autres : l'utilisation de questions inadéquates dans des guides de cotation et l'omission d'une qualification dans un énoncé de qualités en français. La CPPM doit poursuivre ses efforts pour s'assurer que son fournisseur de services en ressources humaines donne des conseils pertinents et assure une fonction de remise en question.
41. À la suite de la vérification de 2004, la CFP a imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation de la CPPM. Voici certaines de ces conditions : l'examen et l'approbation par la CFP avant son application de tout outil ou processus de sélection proposé et l'approbation par la CFP de toute nomination proposée à des postes ne faisant pas partie du groupe EX.
42. Nous avons examiné neuf opérations de dotation menées en vertu de l'ancienne LEFP et une, sous la LEFP actuelle. Nous nous attendions à ce que toutes les décisions de dotation de la CPPM soient conformes à l'ancienne ou à la nouvelle LEFP, de même qu'aux valeurs de dotation pertinentes, selon le cas.
43. Nous avons constaté que neuf des 10 transactions vérifiées se conformaient à la *Loi* pertinente. La transaction qui n'était pas conforme relevait de l'ancienne LEFP. Dans ce dossier, la conseillère en ressources humaines de la CFP avait recommandé à la gestionnaire de la CPPM de procéder à la nomination de la personne restante sans procéder à la vérification des références. Sans vérification des références requise par le guide de cotation, ou l'utilisation d'autre méthode d'évaluation, l'évaluation de la personne nommée était donc incomplète. Dans ce cas, la conseillère en ressources humaines de la CFP avait donné des conseils inadéquats.
44. En réponse à cette vérification de suivi, la CFP s'est engagée à s'assurer que les rôles, responsabilités et conditions relatifs à la délégation des pouvoirs de dotation soient communiqués clairement et bien compris au sein de la CFP. Elle a également pris l'engagement de mettre en place des systèmes d'assurance de la qualité pertinents respectant les conditions de délégation imposées. La CFP s'engage à élaborer un protocole de services pour les situations où des mesures correctives sont imposées aux pouvoirs de nomination délégués. De plus, la CFP s'engage à mettre en œuvre des mécanismes permettant de contrôler la qualité de ses services et responsabilités à l'égard de chaque mesure corrective imposée.

La CPPM doit améliorer la documentation versée aux dossiers

45. Il est nécessaire de conserver la documentation adéquate à l'appui des décisions de nomination et des décisions connexes à toutes les étapes d'un processus de sélection. Les dossiers de dotation doivent brosser un portrait juste et fiable des activités de dotation et fournir la preuve que le processus de sélection a respecté les valeurs de dotation et les critères de base liés aux résultats escomptés. Nous nous attendions à ce que les dossiers de dotation de la CPPM soient organisés et à ce qu'ils contiennent des preuves suffisantes pour étayer les décisions de nomination. Selon le protocole d'entente, ce sont les SPRH qui ont la responsabilité de veiller à ce que tous les documents pertinents soient versés aux dossiers de dotation.
46. Dans le rapport de vérification de 2004, la CFP a établi que, d'une part, la moitié des dossiers liés à des concours ayant fait l'objet de la vérification étaient incomplets et, d'autre part, que la justification versée aux dossiers relatifs à des processus sans concours était insuffisante. La vérification de suivi a révélé que les 10 dossiers de dotation examinés renfermaient une liste de vérification précisant quelles pièces y verser. Nous avons cependant constaté, dans six dossiers de dotation, que les décisions prises tout au long du processus n'étaient pas bien étayées. Les documents nécessaires doivent être versés aux dossiers de dotation rapidement et de façon organisée puis ils doivent appuyer suffisamment la logique menant à la décision de sorte qu'elle soit bien comprise. Nous encourageons fortement la CPPM et les SPRH à mettre en place un système adéquat pour veiller à la qualité des documents à toutes les étapes du processus de dotation.

La CPPM est prête pour la nouvelle LEFP

47. La CFP a identifié, à l'intention des administrateurs généraux et administratrices générales, les exigences essentielles afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Nous avons constaté que, grâce aux approches, plans et lignes directrices en matière de nomination qu'elle a élaborés, la CPPM satisfait ces exigences essentielles.

Conclusion

48. Au cours des deux dernières années, la CPPM a amélioré ses systèmes et pratiques de dotation. Nous concluons, d'une part, que la CPPM a répondu adéquatement aux recommandations que nous avons émises dans le rapport de vérification de 2004 et, d'autre part, qu'elle a démontré un engagement fort visant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Depuis la dernière vérification, la CPPM a fait preuve d'un leadership ciblé en matière de dotation.
49. La CPPM a pris des mesures afin de s'assurer que ses gestionnaires et les SPRH mènent et surveillent les activités de dotation conformément aux valeurs de dotation de la fonction publique fédérale et à la LEFP. Nous avons toutefois constaté que les conseillers et conseillères en ressources humaines de la CFP et des SPRH ne se sont pas toujours acquittés de leurs responsabilités et qu'ils auraient dû, dans certains cas, exercer davantage leur fonction de remise en question.

La CFP a retiré les mesures correctives

50. En réponse à cette vérification de suivi, la CFP a retiré les conditions qu'elle avait imposées à la CPPM en 2004 en ce qui a trait à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX. Elle a aussi délégué à l'administrateur général le pouvoir d'effectuer des nominations à des postes du groupe EX. Les exigences liées aux conditions de délégation et à la responsabilisation sont énoncées dans l'IDRN générique qui a été établi avec l'administrateur général.

Réponse de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM). La vérification de suivi fait des observations et suggestions très utiles, notamment quant à la politique sur la zone de sélection, la documentation des dossiers et au système de contrôle et de surveillance. La CPPM mettra en œuvre ces suggestions. La CPPM va également maintenir son approche en matière de communication, laquelle s'avère efficace, efficiente et est effectuée en temps opportun. De plus, nous continuerons à mettre à jour régulièrement les plans annuels, tels le plan de formation et le plan intégré des activités et des ressources humaines. La CPPM est engagée à poursuivre son programme d'apprentissage continu en dotation et autres secteurs d'activités en ressources humaines. Toutes ces activités auront lieu dans le but d'améliorer continuellement son rendement dans ces domaines.

À propos de la vérification de suivi

Objectifs

La vérification de suivi visait :

1. à déterminer si la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) a répondu adéquatement aux recommandations que la Commission de la fonction publique (CFP) avait émises dans son rapport de vérification publié en octobre 2004;
2. à déterminer si la CPPM satisfait les exigences essentielles déterminées par la CFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entrée en vigueur le 31 décembre 2005.

Étendue et méthode

La vérification de suivi, qui couvre la période comprise entre le 1^{er} avril 2004 et le 30 juin 2006, vise à déterminer si l'organisation a répondu adéquatement aux recommandations émises par la CFP dans son rapport intitulé *Vérification de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire*. Nous avons également examiné le cadre de gestion relatif aux pouvoirs de dotation et de recrutement.

Les activités de notre vérification comportaient des entrevues avec les spécialistes en ressources humaines des Services partagés en ressources humaines (SPRH) et de la CFP, avec les gestionnaires de la CPPM qui s'occupent de dotation ainsi qu'avec un représentant des agents de négociation. Nous avons également examiné la documentation de la CPPM relative aux plans, lignes directrices, programmes, processus, communications et rapports touchant à la dotation. De plus, nous avons examiné toutes les activités de dotation menées par la CPPM d'avril 2004 à mai 2006 (voir le **tableau 1**).

Tableau 1 : Aperçu des dossiers vérifiés

Type d'opérations	Nombre
Opérations de dotation effectuées en vertu de l'ancienne LEFP	
Concours internes	3
Nominations sans concours	2
Mutations	3
Prolongation d'une nomination de durée déterminée (mesure administrative)	1
Total des opérations effectuées en vertu de l'ancienne LEFP	9
Opération de dotation effectuée en vertu de la nouvelle LEFP	
Mutation	1
Total des opérations de dotation effectuées en vertu de la nouvelle LEFP	1
Total des opérations effectuées en vertu de l'ancienne et de la nouvelle LEFP	10

Source : Direction générale de la vérification de la Commission de la fonction publique du Canada

Critères

Les critères présentés ci-après reposent sur les recommandations découlant de la vérification menée auprès de la CPPM en 2004 et sur les exigences essentiels requises en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

- La CPPM a signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la Commission de la fonction publique.
- Les pouvoirs de nomination ont été subdélégués par écrit aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines qui les exerceront.
- Les rôles et les responsabilités en matière de dotation sont communiqués aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines, et ceux-ci les comprennent bien.
- Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines subdélégués ont reçu la formation requise sur les valeurs et ils disposent des outils nécessaires pour exercer ce nouveau pouvoir.

- Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines subdélégués ont accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
- La CPPM a approuvé les lignes directrices obligatoires en matière de nomination pour ce qui est de la zone de sélection, de la révocation et des mesures correctives de même que les critères relatifs aux processus non annoncés.
- La CPPM a informé les membres de son personnel des changements législatifs, de ses politiques, stratégies et approches de dotation, ainsi que de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.
- La CPPM a mis en place un processus interne de suivi et de surveillance des activités de dotation qui répond aux normes établies et aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.
- Les opérations de dotation sont conformes à la législation et aux lignes directrices.

Équipe de vérification

Vice-présidente, Direction générale de la vérification :
Mary Clennett

Directrice, Opérations de vérification :
Denise Coudry-Batalla

Gestionnaire de la vérification :
Catherine Gendron

Vérificatrices :
Lucie Amyotte
Kathy Norrie

Glossaire

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)

Le CRGD établit les attentes à l'égard d'un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Il clarifie les rôles et responsabilités, d'une part, de la CFP et, d'autre part, des ministères et organismes auxquels le pouvoir de dotation a été délégué.

Concours interne

Concours pour lequel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public

Concours dans le cadre duquel les personnes qui ne sont pas employées dans la fonction publique sont admissibles à une nomination. Les personnes travaillant déjà à la fonction publique peuvent également postuler.

Discussion informelle

Possibilité offerte à une personne, dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne, de discuter de la décision de façon informelle avant que la nomination soit effectuée.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)

Instrument qui énonce les pouvoirs particuliers qui sont délégués officiellement par la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, ainsi que les conditions de délégation applicables. L'IDRN stipule également la façon dont les administrateurs généraux et administratrices générales devront rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leurs sont délégués par la CFP, qui devra à son tour rendre des comptes au Parlement.

Mutation

Déplacement volontaire d'un ou d'une fonctionnaire vers un nouveau poste qui ne constitue pas une promotion ni une modification de la durée des fonctions.

Nomination sans concours

Nomination faite par une voie autre qu'un concours public ou interne. Les gestionnaires peuvent nommer une personne sans concours s'ils jugent que cette personne est qualifiée aux fins de nomination.

Processus de nomination non annoncé

Processus de nomination qui ne répond pas aux conditions établies dans le cadre d'un processus de nomination annoncé et qui repose sur des critères organisationnels prédéterminés.

Stratégie de dotation

Plan d'une organisation visant à relever les défis en matière de ressources humaines que le processus de planification a mis en lumière.