



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Vérification de l'état de préparation en vue de la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

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 : SC3-117/2006
ISBN 0-662-49495-4

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





**Vérification de l'état de
préparation en vue de la mise
en œuvre de la nouvelle *Loi sur
l'emploi dans la fonction publique***

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
Objectif de la vérification	5
Observations	6
Des instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination ont été signés avec tous les ministères et organismes	6
Les organisations adaptent la façon de subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires	7
Les lignes directrices et critères obligatoires ont été élaborés	8
Des efforts importants ont été déployés afin de fournir la formation	10
Les conseillers et conseillères en ressources humaines ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination	14
Les fonctionnaires ont été informés de la nouvelle LEFP	15
L'intégrité des données peut avoir des répercussions sur la surveillance et la production de rapports	16
Aller de l'avant	18
Recommandation	19
Conclusion	21
Les ministères et organismes doivent poursuivre le changement et assurer la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP	21
Réponse d'ensemble des organisations sélectionnées	22
À propos de la vérification	22

Résumé

1. La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Étant donné que les administrateurs généraux et administratrices générales des organisations disposent désormais de plus de pouvoirs délégués en matière de dotation, ils ont la latitude voulue pour élaborer les types de processus qui permettent aux organisations de mieux répondre à leurs objectifs stratégiques et de mettre à exécution leurs plans de ressources humaines.
2. Dans le cadre de cette vérification, nous avons évalué un certain nombre de ministères et d'organismes pour déterminer s'ils répondaient aux exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP avant sa mise en œuvre. Nous nous sommes particulièrement concentrés sur les ententes de délégation, les lignes directrices obligatoires, la formation des gestionnaires subdélégués et des conseillers et conseillères en ressources humaines, la communication et les processus de surveillance.
3. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les ministères et organismes sélectionnés répondaient aux exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Cette réussite était largement attribuable aux efforts concertés de tous les intervenants et intervenantes au sein de la collectivité, à savoir les gestionnaires subdélégués, les conseillers et conseillères en ressources humaines, les administrateurs généraux et administratrices générales, la Commission de la fonction publique (CFP) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC). Toutefois, le fait que les organisations soient « prêtes » pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ne garantit pas qu'il n'y aura aucun problème ou que les valeurs de nomination seront respectées. Le processus de changement ne fait que commencer, et il y aura des défis de taille à relever pour réussir la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP.
4. Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, on avait prévu que les administrateurs généraux et administratrices générales entreprendraient d'autres activités pour poursuivre la vague de changements. Ces activités prospectives à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP comprennent l'élaboration de solutions de dotation plus efficaces, afin de mieux rencontrer les besoins organisationnels; l'intégration de la planification des activités et des ressources humaines; la formation continue des gestionnaires, des conseillers et conseillères en ressources humaines et du personnel; ainsi que des améliorations continues aux lignes directrices et activités de soutien.
5. Les résultats de la vérification ont, d'une part, confirmé qu'il est nécessaire que les administrateurs généraux et administratrices générales exercent un leadership continu en ce qui a trait à la mise en œuvre des activités prospectives à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. D'autre part, ils ont fait ressortir l'importance de leur appui constant relativement au renforcement de la capacité des conseillers et conseillères en ressources humaines. La vérification nous a également permis de constater qu'il est nécessaire d'améliorer la fiabilité et le délai de traitement des données concernant les ressources humaines aux fins de surveillance des activités de dotation et de la présentation de rapports sur la responsabilisation.

Introduction

6. La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005, est un volet important de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique du Canada. Elle vise à accroître la souplesse et l'efficacité du processus de nomination. De plus, la *Loi* offre aux gestionnaires une plus grande latitude pour exercer leur jugement relativement aux processus de nomination et à la prise de décisions concernant les nominations.
7. En vertu de la LEFP, la Commission de la fonction publique (CFP) a le pouvoir de faire des nominations externes et internes à la fonction publique, pouvoir qu'elle peut déléguer aux administrateurs généraux et administratrices générales. Ces derniers ont signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP et ont été encouragés à subdéléguer leurs pouvoirs à l'échelon le plus bas possible au sein de leur organisation. Dans le cadre de l'IDRN, la CFP a établi des attentes en matière de rendement pour ce qui est des activités de dotation des organisations et elle a énoncé les résultats à atteindre plutôt que les processus à mettre en œuvre pour y parvenir. Pour leur part, les organisations doivent faire rapport à la CFP de l'exercice de leurs pouvoirs de nomination et des résultats obtenus.
8. La CFP avait établi des exigences essentielles que les ministères et organismes devaient avoir satisfaites avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP à la fin de l'année 2005 (**voir pièce 1**). Il s'agit ici, entre autres, des exigences relatives aux nouveaux instruments de délégation, aux lignes directrices, à la formation et à la communication, ainsi qu'à la responsabilisation et à la présentation de rapports. La CFP a surveillé les progrès signalés par les ministères et organismes à cet égard avant de déléguer les pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et administratrices générales, conformément à la nouvelle LEFP.
9. On a établi des activités prospectives, qui devaient se dérouler après l'entrée en vigueur de la LEFP afin de poursuivre sur la lancée des changements, et avisé les administrateurs généraux et administratrices générales à cet effet. Nous avons décidé de mener la vérification à cette étape de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP afin d'appuyer la gestion du processus de changement grâce au repérage hâtif des problèmes éventuels.

Pièce 1 : Exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP

Délégation	<p>Les administrateurs généraux et administratrices générales ont signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP concernant la délégation des pouvoirs de nomination. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent avoir satisfait aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le document de subdélégation des pouvoirs de nomination a été fourni aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines (RH) qui exerceront ces pouvoirs à partir de la date d'entrée en vigueur de la <i>Loi</i>; ■ les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en RH ont reçu la formation requise axée sur les valeurs et ont accès aux outils leur permettant d'exercer leurs nouveaux pouvoirs; ■ les gestionnaires subdélégués ont accès à des conseillers et conseillères en RH dont les connaissances sur le Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
Lignes directrices, programmes et processus	<p>Les organisations doivent être en mesure d'effectuer la dotation dans le cadre du nouveau contexte législatif et politique, tout en respectant les exigences connexes. De plus, les organisations doivent avoir approuvé leurs lignes directrices et critères obligatoires de la CFP dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zone de sélection (y compris la zone nationale de sélection); ■ révocations et mesures correctives; ■ processus non annoncés.
Formation et communications	<p>Tous les membres du personnel de l'organisation doivent avoir été informés des changements législatifs, des stratégies, des méthodes et des lignes directrices de dotation de l'organisation ainsi que de la façon de participer aux activités de dotation et d'intenter un recours. Plus précisément, les organisations doivent avoir satisfait les exigences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les gestionnaires sont conscients de leurs rôles et responsabilités, qu'on leur ait délégué ou non des pouvoirs de dotation; ■ les conseillers et conseillères en RH connaissent leurs rôles et responsabilités; ■ les membres du personnel savent comment participer aux activités de dotation et de recours; ■ tous les intervenants et intervenantes, y compris les agentes et agents négociateurs, sont au courant des lignes directrices et programmes de l'organisation en matière de dotation.
Responsabilisation et établissement de rapports	<p>Les organisations sont en mesure d'effectuer le suivi et la surveillance de leurs activités de dotation à l'interne.</p> <p>Les organisations doivent au moins recueillir les données suivantes sur leurs activités de dotation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ recours aux enquêtes, aux mesures correctives et à la révocation; ■ utilisation du <i>Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique</i>; ■ nominations intérimaires de plus de 12 mois; ■ nominations d'employées et d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen de processus non annoncés; ■ nominations au moyen de processus non annoncés; ■ utilisation de la zone nationale de sélection. <p>Les organisations sont en mesure de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de production de rapports (dans la mesure où la CFP et l'AGRHFPC leur ont communiqué ces exigences).</p>

Source : Information remodelée et condensée du site Web de la CFP.

Objectif de la vérification

10. La vérification visait à déterminer si les ministères et organismes sélectionnés avaient satisfait les exigences essentielles à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. La vérification porte sur des questions globales plutôt que sur les organisations sélectionnées en particulier. Par conséquent, les observations ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les organisations.
11. Nous avons vérifié l'état de préparation des six organisations suivantes : ministère de la Défense nationale (MDN), Santé Canada, Gendarmerie royale du Canada (GRC), Commission de la fonction publique (CFP), Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP) et Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM). Nous avons choisi ces six organisations afin d'assurer la représentation des organisations de grande taille, de taille moyenne et de petite taille ainsi que de celles ayant une présence régionale. Pour faire notre choix, nous avons également tenu compte des vérifications, des études et de la surveillance effectuées récemment par la CFP et de celles qui étaient prévues afin de garantir un traitement équitable des organisations. Au cours de la période visée par la vérification, les ministères et organismes effectuaient la transition de l'ancienne à la nouvelle LEFP.
12. Parmi les six organisations, quatre exercent leurs activités partout au pays et deux, dans la région de la capitale nationale. Dans deux organisations (le MDN et la GRC), des membres qui ne sont pas nommés en vertu de la LEFP supervisent du personnel dont la nomination est régie par la *Loi*. Au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP en décembre 2005, quatre ministères et organismes ayant fait l'objet de la vérification avaient signé un IDRN générique avec la CFP, ce qui n'était pas le cas du CPVP et de la CPPM. La CFP avait d'ailleurs imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination au sein de ces organisations en raison des problèmes constatés lors de vérifications antérieures. Il s'agit ici de vérifications effectuées avant l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi*. À la suite des vérifications de suivi auprès du CPVP et de la CPPM, effectuées simultanément à la vérification qui fait l'objet du présent rapport, la CFP a retiré les conditions spéciales qu'elle avait imposées et a établi un IDRN générique avec ces deux organisations.
13. Nous avons examiné et analysé des documents pertinents provenant de la CFP et des ministères et organismes sélectionnés, notamment des procédures et des lignes directrices, des trousseaux d'outils, de formation et d'information, des communications par Internet et par courriel et des comptes rendus de réunions de gestion et de réunions syndicales-patronales. Nous avons mené des entrevues et dirigé des groupes de discussion à l'administration centrale et dans les régions. Plusieurs personnes y ont participé : des gestionnaires en ressources humaines, des conseillers et conseillères en ressources humaines et des gestionnaires hiérarchiques délégués et non délégués prenant part aux activités de nomination. Afin d'alléger le fardeau des organisations sélectionnées en matière de présentation de rapports, nous avons utilisé des données que la Direction générale des politiques de la CFP avait déjà recueillies, y compris les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation.

14. La vérification visait la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 mars 2006. La nouvelle LEFP est entrée en vigueur trois mois avant la fin de cette période. Les activités de dotation et les nominations en vertu de la nouvelle LEFP venaient tout juste d'être mises en œuvre à l'époque; c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas effectué l'examen de processus de nomination complets, dans le cadre de cette vérification, aux fins de mesure de la conformité. À ce stade, nous ne pouvons donc pas être certains que les instruments de responsabilisation, les lignes directrices et la formation fournie ont entraîné des changements dans les pratiques. Cette question fera l'objet de vérifications ultérieures.
15. Pour obtenir des détails, voir la section **À propos de la vérification** à la fin du présent rapport.

Observations

Des instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination ont été signés avec tous les ministères et organismes

16. La CFP a délégué la plupart de ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales. Grâce à ces pouvoirs délégués, les organisations peuvent gérer leurs propres besoins en dotation et en recrutement de la façon la plus efficace et efficace possible. La délégation des pouvoirs permet également aux organisations de rationaliser leurs processus de dotation en fonction de leurs besoins particuliers; les gestionnaires peuvent ainsi entreprendre et approuver des activités dans leur propre sphère de responsabilité, conformément aux pouvoirs qui leur sont subdélégués.
17. Nous nous attendions à ce que les organisations aient signé un IDRN avec la CFP. Il s'agit d'un instrument normalisé qui contient les renseignements suivants :
 - les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes que la CFP délègue à l'administrateur général ou l'administratrice générale de l'organisation;
 - les pouvoirs que l'administrateur général ou l'administratrice générale peut subdéléguer;
 - les conditions de la délégation;
 - la façon dont on tiendra responsable l'administrateur général ou l'administratrice générale.
18. Au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP le 31 décembre 2005, les 80 ministères et organismes qui étaient alors régis par la LEFP avaient signé un IDRN. Cinq IDRN étaient assortis de conditions spéciales. Parmi ceux-ci, deux étaient signés par des organisations ayant fait l'objet de la vérification, soit le CPVP et la CPPM.

Les organisations adaptent la façon de subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires

19. Dans le préambule de la nouvelle LEFP, il est indiqué que les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes devraient être subdélégués « à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens ». Nous nous attendions à ce qu'un document de subdélégation des pouvoirs de nomination ait été fourni aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines qui exerceraient ces pouvoirs.
20. Nous avons constaté que les gestionnaires subdélégués des organisations sélectionnées disposaient tous d'une entente de subdélégation écrite avec leur administrateur général ou administratrice générale. Ces ententes énoncent les pouvoirs particuliers qui ont été subdélégués et sont fondées sur l'IDRN de leur organisation.
21. De plus, nous avons constaté que les organisations qui ont fait l'objet de la vérification avaient toutes adopté une démarche différente pour subdéléguer les pouvoirs, selon leur contexte particulier (voir pièce 2).

Pièce 2 : Démarches en matière de subdélégation

- Le MDN a adapté ses méthodes de subdélégation aux différents secteurs du Ministère, en fonction des exigences opérationnelles.
- Santé Canada a massivement subdélégué les pouvoirs aux échelons les plus bas de la gestion (gestionnaires de centres de coûts) dans le cas des nominations ne visant pas le groupe de la direction.
- Pour l'instant, la GRC a subdélégué les pouvoirs uniquement aux conseillers et conseillères en ressources humaines, et elle étudie la possibilité de les subdéléguer aussi aux gestionnaires dans l'avenir.
- La CFP a établi une structure de subdélégation des pouvoirs par niveau de gestion, selon laquelle elle subdélègue plus de pouvoirs aux niveaux les plus élevés de la gestion.
- La CPPM et le CPVP, des organisations de petite taille, ont respectivement subdélégué les pouvoirs aux hauts gestionnaires et aux ressources humaines.

Source : Direction générale de la vérification de la CFP

22. Pour ce qui est de trois des organisations sélectionnées, une annexe à leur IDRN prévoit la subdélégation des pouvoirs à des personnes qui ne relèvent pas de l'administrateur général ou de l'administratrice générale de l'organisation.
- Le MDN a demandé à la CFP et a obtenu une autorisation spéciale. Il s'agit de l'autorisation de subdéléguer ses pouvoirs de dotation à des gestionnaires dont la nomination n'est pas régie par la LEFP qui supervisent du personnel civil nommé en vertu de la LEFP (c'est-à-dire du personnel des Forces canadiennes qui gère des fonctionnaires civils). Cette autorisation a été accordée pour la période du 1^{er} mai 2006 au 31 mai 2007; elle fera toutefois l'objet d'une évaluation de la part de la CFP.
 - Santé Canada est autorisé à subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux personnes participant au programme Échanges Canada. Ces dernières proviennent d'autres ordres de gouvernement, d'organisations non gouvernementales ou du secteur privé et sont en affectation temporaire au sein de la fonction publique fédérale. Les pouvoirs de subdélégation ont été accordés pour la période du 25 avril 2006 au 31 mai 2007; ils feront toutefois l'objet d'une évaluation de la part de la CFP.
 - À la GRC, le pouvoir de faire prêter serment ou de faire prononcer l'affirmation solennelle, dans le cas de nominations, peut être subdélégué aux membres réguliers ou civils de l'organisation. Aucune date d'échéance n'a été fixée quant à ce pouvoir de subdélégation.
23. À notre avis, les méthodes personnalisées, adoptées par les organisations ayant fait l'objet de la vérification, indiquent que celles-ci se sont efforcées d'effectuer la subdélégation des pouvoirs dans l'esprit de la nouvelle LEFP. Ces méthodes signalent aussi que ces organisations ont reconnu la nécessité de tenir compte de leurs propres exigences organisationnelles.

Les lignes directrices et critères obligatoires ont été élaborés

24. Aux termes de l'IDRN, les administrateurs généraux et administratrices générales, les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines sont tenus, dans l'exercice de leurs pouvoirs délégués, de s'assurer que les décisions de nomination respectent les valeurs de nomination. Ces derniers doivent également s'assurer que ces décisions sont conformes aux exigences de la nouvelle LEFP, aux autres lois applicables et aux lignes directrices de la CFP en matière de nomination, lesquelles sont au nombre de 11. Ces lignes directrices générales de grande envergure visent à appuyer la nouvelle LEFP.
25. Selon les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, les administratrices générales et administrateurs généraux sont tenus d'établir certaines lignes directrices et certains critères qui faisaient partie des exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Nous nous attendions à ce que les organisations aient approuvé leurs lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination pour ce qui est de la zone de sélection (y compris la zone nationale de sélection), les révocations et mesures correctives et les critères relatifs aux processus non annoncés.

26. Nous avons constaté que les ministères et organismes ont approuvé leurs propres lignes directrices et critères obligatoires en matière de nomination dans les zones où la mesure s'impose. La haute direction a approuvé les lignes directrices, tandis que les membres du personnel et les personnes représentant la direction ont contribué à leur élaboration. Les gestionnaires et les membres du personnel ont été informés au sujet des lignes directrices durant les séances de formation et d'information, par courriel et/ou au moyen des sites intranet de leur organisation.
27. Les administrateurs généraux et administratrices générales disposent de la latitude voulue pour établir des processus de nomination et des programmes conçus pour répondre à leurs propres besoins organisationnels. Ces processus et programmes doivent être fondés sur des lignes directrices qui respectent les valeurs que sont la justice, l'accessibilité et la transparence et doivent être conformes aux exigences réglementaires et aux exigences des organismes centraux.
28. Certains ministères et organismes ont élaboré des lignes directrices et procédures supplémentaires dans des secteurs comme les mutations, la discussion informelle, les annonces et les notifications de nomination, la surveillance et la production de rapports, ainsi que la prestation de serments et d'affirmations solennelles.
29. Les lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection énoncent les exigences relatives aux processus de dotation interne et externe. Ces exigences permettent de déterminer l'admissibilité des candidatures selon leur région géographique. Dans le cadre des entrevues et des groupes de discussion que nous avons dirigés, l'une des préoccupations les plus importantes soulevées par les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines en ce qui a trait à ces lignes directrices concernait une modification apportée en avril 2006. Celle-ci touchait à l'application de la zone nationale de sélection (ZNS). Cette modification aux lignes directrices introduisait l'exigence d'appliquer la ZNS au recrutement relatif à tous les postes de niveau d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale. Au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la mise en application de la ZNS n'était requise que pour le recrutement externe relatif aux postes du groupe de la direction et aux postes classifiés aux deux niveaux inférieurs à ce groupe.
30. Les préoccupations exprimées par les conseillers et conseillères en ressources humaines et les gestionnaires subdélégués portaient essentiellement sur le délai de traitement prévu du volume accru de candidatures et l'augmentation des coûts prévue dans le cadre de ces processus de nomination.
31. Aux termes du Cadre de nomination de la CFP, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent surveiller leurs systèmes et leurs pratiques de dotation afin de pouvoir déterminer de façon systématique si leur organisation répond aux exigences des lignes directrices de la CFP. La surveillance active vise à appuyer les améliorations continues aux lignes directrices et aux activités de soutien (p. ex. les outils, l'apprentissage, la communication). La CFP effectuera également des examens constants de ses lignes directrices afin de repérer les points à éclaircir ou à améliorer.

Des efforts importants ont été déployés afin de fournir la formation

32. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines aient accès à la formation nécessaire en dotation axée sur les valeurs et à ce qu'ils disposent des outils nécessaires pour exercer les pouvoirs qui leur sont subdélégués.
33. **Gestionnaires subdélégués** : Les organisations sélectionnées ont élaboré et mis en œuvre une stratégie d'apprentissage fondée sur la modernisation des ressources humaines. En fonction des exigences de l'organisation et de la personne, la durée de la formation variait d'un à trois jours (**voir pièce 3**).

Pièce 3 : Stratégies de formation des gestionnaires subdélégués

- Les gestionnaires supérieurs ont reçu leur formation sous forme d'entretiens individuels, de séances de formation en petits groupes ou de cours destinés aux gestionnaires.
- Les autres gestionnaires ont généralement reçu leur formation dans le cadre de présentations faites par leur organisation ou par l'École de la fonction publique du Canada.
- Dans les organisations où les gestionnaires détenaient déjà des pouvoirs délégués en matière de dotation, ces personnes se sont vues offrir une journée de formation où on leur présentait un aperçu des changements apportés à la LEFP.
- La formation du personnel en région a pris différentes formes. Certaines organisations ont demandé à des fonctionnaires de l'administration centrale de donner de la formation et des séances d'information aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines dans différentes régions du pays. D'autres ont fait venir le personnel des régions à l'administration centrale ou ont utilisé les systèmes de vidéoconférence et d'apprentissage en ligne.

Source : Direction générale de la vérification de la CFP

34. Au sein des quatre organisations sélectionnées qui ont subdélégué les pouvoirs de dotation aux gestionnaires, ces derniers ont seulement obtenu les pouvoirs de dotation après avoir suivi la formation nécessaire. Les organisations conservent des listes des gestionnaires subdélégués et de la formation que ceux-ci ont reçue.
35. Dans l'ensemble, les évaluations de la formation offerte étaient positives pour ce qui est des renseignements fournis sur les changements apportés en vertu de la nouvelle LEFP. Toutefois, les gestionnaires ont exprimé des préoccupations au sujet de l'étendue de la matière traitée dans le cadre de leur formation et de la grande importance accordée aux changements techniques associés à la nouvelle LEFP. On a également mentionné la nécessité d'obtenir plus de formation dans des domaines comme la discussion informelle, ainsi que la façon d'établir des critères de mérite et des qualifications constituant un atout et d'évaluer les candidatures en regard des critères.

36. Certaines organisations ont donné suite aux préoccupations des gestionnaires en offrant des séances de formation supplémentaires. Le MDN et la CFP ont élaboré et donné des cours sur la discussion informelle. La CFP a également donné de la formation à l'interne sur l'établissement et l'application des critères de mérite.
37. **Conseillers et conseillères en ressources humaines** : Dans le cadre de leurs stratégies d'apprentissage concernant la modernisation des ressources humaines et les incidences de la LEFP, les organisations ont tenu compte des besoins des conseillers et conseillères en ressources humaines.
38. Au sein de trois organisations ayant fait l'objet de la vérification, les conseillers et conseillères en ressources humaines ont conservé leurs pouvoirs subdélégués en matière de nomination. Santé Canada et la CFP ont, pour leur part, subdélégué les pouvoirs de nomination aux gestionnaires et ont confié aux conseillers et conseillères en ressources humaines le mandat de fournir des avis.
39. Comme pour les gestionnaires subdélégués, la formation était généralement obligatoire dans le cas des conseillers et conseillères en ressources humaines. Ceux-ci ont reçu la formation de base dans le cadre de séances d'information données par la CFP. D'autres séances de formation ont été offertes par l'École de la fonction publique du Canada ou par les organisations. Par exemple, le MDN et la GRC ont établi leurs propres programmes de formation destinés aux conseillers et conseillères en ressources humaines. Les conseillères et conseillers en ressources humaines et les adjoints et adjointes aux ressources humaines du MDN ont assisté à un cours de trois jours sur les valeurs de nomination, les rôles et les responsabilités, le Cadre de nomination, l'établissement des critères de mérite, les méthodes de dotation et les lignes directrices obligatoires. À la GRC, tous les conseillers et conseillères en ressources humaines étaient tenus d'assister à une séance de formation de cinq jours qui constituait une condition préalable à la subdélégation.
40. Après avoir reçu la formation, les conseillers et conseillères en ressources humaines ont officiellement obtenu des pouvoirs subdélégués. Les organisations conservent des listes des personnes qui détiennent des pouvoirs subdélégués et de la formation que celles-ci ont reçue.
41. Les conseillers et conseillères en ressources humaines interrogés ont formulé des commentaires positifs au sujet de la formation offerte dans le cadre des trois séances d'information de la CFP intitulées « Préparons-nous » données en 2005-2006. Ces séances ont été données dans la région de la capitale nationale (RCN) et partout au pays. En tout, environ 3 200 fonctionnaires y ont assisté, dont environ 1 300 provenaient de la RCN et 1 900 des régions. Ce nombre de participants et participantes est supérieur au nombre de conseillers et conseillères en ressources humaines. En effet, certaines personnes ont participé à plus d'une séance de la série et des spécialistes des ressources humaines travaillant dans d'autres domaines ont également assisté aux séances.

42. Les conseillères et conseillers en ressources humaines que nous avons consultés nous ont dit avoir hâte que les « Ateliers futés » de la CFP reprennent. Dans le cadre de ces ateliers, les personnes peuvent discuter de questions d'actualité, exprimer leurs préoccupations et échanger des renseignements entre organisations. La CFP prévoit offrir à nouveau les « Ateliers futés » dans la RCN en octobre 2006 et dans les régions d'ici mars 2007.
43. **La transition demande du temps et du soutien** : Bien que les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines aient reçu de la formation, certains hésitent quant à la façon d'exercer leurs responsabilités. Certains gestionnaires ont exprimé des préoccupations à l'égard de la responsabilisation accrue et du fardeau administratif supplémentaire qui est associé à l'exercice des pouvoirs subdélégués. Il y a également des gestionnaires et des conseillers et conseillères en ressources humaines qui semblent craindre le risque : de se montrer plutôt prescriptifs, de manquer de souplesse et de continuer de procéder comme si l'ancienne loi était encore en vigueur. Cette réalité constitue une autre source de préoccupation.
44. Les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines ont posé beaucoup de questions, particulièrement dans les domaines suivants :
- choix d'une zone de sélection appropriée, ce qui comprend la zone nationale de sélection;
 - présélection et évaluation des candidatures et gestion efficace du volume de demandes d'emploi;
 - dotation collective et utilisation des répertoires de candidatures;
 - élaboration d'une justification relativement à l'utilisation de processus de nomination non annoncés.
45. Les gestionnaires subdélégués posent généralement leurs questions aux conseillers et conseillères en ressources humaines de leur organisation. Si ces derniers n'ont pas la réponse, ils vérifient auprès d'autres personnes de l'organisation et, en dernier ressort, la question peut être posée à d'autres spécialistes de la CFP.
46. Les conseillers et conseillères en ressources humaines et les gestionnaires subdélégués se sont dits très satisfaits des avis compétents fournis en temps opportun par les spécialistes en ressources humaines de leur organisation et/ou de la CFP. Mais ils ont toutefois exprimé de la frustration à l'égard des retards et des réponses insuffisantes attribuables à ces derniers. Certaines organisations ont établi des mécanismes afin de répondre aux questions des gestionnaires subdélégués et des conseillers et conseillères en ressources humaines (**voir pièce 4**).

Pièce 4 : Mécanismes à l'appui de la gestion du changement

- La CFP a mise en place un groupe de conseillers et conseillères en dotation, à l'administration centrale, qui sont responsables de répondre aux questions des conseillers et conseillères en ressources humaines.
- Santé Canada a obtenu un financement temporaire d'un an, affecté à la formation d'un certain nombre de conseillers et conseillères en ressources humaines. Ces derniers ont été ciblés comme coordonnateurs et coordonnatrices de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et chargés de répondre aux questions des conseillers et conseillères en ressources humaines et des gestionnaires.
- Le Centre national de dotation de la fonction publique de la GRC répond aux questions des conseillers et conseillères en ressources humaines.
- Le MDN dispose de réseaux bien définis et structurés appuyés par des champions et championnes qui communiquent ensemble régulièrement, soit par conférences téléphoniques, soit en personne, pour discuter des problèmes et des inquiétudes.
- Dans les régions, nous avons constaté qu'il y avait des réunions interministérielles où il était question de problèmes liés à la nomination et des façons de les régler. Les personnes interrogées ont indiqué que ces réunions permettaient aux organisations de partager les pratiques exemplaires et de collaborer en vue de relever des défis communs.

Source : Direction générale de la vérification de la CFP

47. Certains conseillers et conseillères en ressources humaines et gestionnaires ont indiqué avoir besoin d'avis et d'outils supplémentaires afin d'exercer leurs responsabilités déléguées. Il s'agit d'une réalité courante dans les organisations durant les premières étapes de l'adoption de nouveaux systèmes et de nouvelles pratiques. Aux termes de la nouvelle LEFP et du Cadre de nomination, les conseillers et conseillères en ressources humaines et les gestionnaires doivent prendre plus de décisions axées sur les valeurs et justifier celles-ci. Il s'agit là d'une différence par rapport à l'ancienne législation qui était davantage axée sur les règles.
48. La CFP et les ministères et organismes ont un rôle à jouer lorsqu'il s'agit de surveiller l'efficacité des guides et outils existants à l'appui du Cadre de nomination et de déterminer les améliorations qui s'imposent. Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que, dans les cas où l'uniformité dans la pratique est de rigueur, la CFP devrait prendre les devants en élaborant des guides et des outils qui seront mis à la disposition de tous. Cependant, dans les cas où la souplesse est plus importante, ce sont les organisations qui devraient prendre l'initiative.
49. Il y a une multitude de renseignements concernant la nouvelle LEFP sur les sites Web des organisations et de la CFP. Toutefois, les conseillers et conseillères en ressources humaines et les gestionnaires interrogés ont éprouvé des difficultés à trouver des réponses à leurs questions précises en naviguant sur le site Web de la CFP. En résultat de notre vérification, la CFP s'est engagée à revoir et à améliorer son site Web.

50. Nous sommes d'avis que, durant la période de transition, il est impératif de transmettre des renseignements de façon régulière. Ceci permet de diffuser les nouvelles orientations, de redéfinir les pratiques mises en place et de s'assurer que les conseils et les renseignements sont faciles d'accès, de sorte que le changement soit bien ancré dans les comportements.

Les conseillers et conseillères en ressources humaines ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination

51. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires subdélégués aient accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
52. La CFP a élaboré l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN). Cet examen normalisé sert à valider les connaissances relatives au Cadre de nomination des conseillers et conseillères en ressources humaines. L'examen évalue les connaissances relatives à tous les éléments du Cadre de nomination (lignes directrices, délégation et responsabilisation) et au cadre législatif.
53. Au 31 mars 2006, à l'échelle de l'administration fédérale, des 1 500 personnes qui se sont présentées à l'examen, 1 466 (98 p. cent) l'ont réussi. La plupart des conseillers et conseillères en ressources humaines des organisations sélectionnées, dans le cadre de notre vérification, l'ont également réussi. Ces derniers ont fait remarquer que l'obligation de réussir l'examen les a forcés à étudier et à mieux comprendre la nouvelle LEFP.
54. Les conseillers et conseillères en ressources humaines que nous avons interrogés ont réclamé la mise en place d'un programme d'accréditation leur permettant de demeurer bien informés, de parfaire leurs connaissances, puis d'être en meilleure posture pour offrir de l'orientation et assurer la surveillance au besoin.
55. Au cours des 27 dernières années, la responsabilité relative à l'accréditation des conseillers et conseillères des ressources humaines est passée des organismes centraux aux organisations et vice-versa. La nouvelle LEFP a considérablement modifié le processus de nomination. La CFP a donc déterminé que le Programme d'accréditation en dotation existant ne s'appliquait plus sous la nouvelle LEFP.
56. Les organisations qui souhaitent accréditer leurs spécialistes des ressources humaines peuvent élaborer leur propre programme. Par exemple, le MDN et la GRC disposent d'un programme d'accréditation et de formation à l'intention de leurs conseillers et conseillères en ressources humaines. Ils l'ont actualisé de manière à tenir compte de la nouvelle LEFP. Toutefois, ce ne sont pas toutes les organisations qui ont les ressources nécessaires pour élaborer un tel programme. De plus, l'École de la fonction publique du Canada offre des cours à l'intention des conseillers et conseillères en ressources humaines.

57. **Accès aux conseillers et conseillères en ressources humaines** : Les conseillers et conseillères en ressources humaines et certains gestionnaires subdélégués se sont dits préoccupés quant à l'accessibilité aux conseillers et conseillères en ressources humaines d'expérience. Ils ont affirmé éprouver des difficultés à répondre aux besoins de la clientèle en raison de divers facteurs tels que les promotions, les transferts et les départs à la retraite. La capacité d'attirer et de maintenir en poste les spécialistes des ressources humaines dont on a besoin pour mettre en œuvre la nouvelle LEFP représente un défi dans toute la fonction publique.
58. D'avril 2005 à mars 2006, il y a eu quelque 1 560 promotions et mutations à l'échelle de la fonction publique au sein du groupe professionnel des ressources humaines et gestion du personnel (PE). Ce groupe étant composé de 3 250 personnes, les mouvements internes s'élèvent donc à 48 p. cent. Les mouvements internes sont proportionnellement plus importants encore aux niveaux subalternes (PE-1 et PE-2), où ils s'élèvent à 75 p. cent. Aux niveaux les plus répandus dans les ministères (PE-3 à PE-5), le pourcentage moyen s'établit à 47 p. cent.
59. Au sein du groupe professionnel PE, 9 p. cent du personnel est dans la vingtaine et 38 p. cent a plus de 50 ans. Par conséquent, il y a une proportion de nouveaux membres du personnel moins expérimentés et de personnes qui seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années. La CFP, de concert avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) et le Groupe de travail interministériel sur le renforcement des capacités en matière de gestion des ressources humaines du Conseil des ressources humaines, mènent des opérations de dotation collective pour le groupe PE afin de trouver des solutions à ce défi. La dotation collective permet aux gestionnaires de collaborer avec leurs homologues d'autres ministères et organismes à l'organisation de processus de dotation.
60. Les postes vacants de même que les mouvements des conseillers et conseillères en ressources humaines entre les organisations et au sein de celles-ci ont entraîné une réduction de la capacité d'offrir des services à la clientèle. La mémoire institutionnelle se perd, et les nouveaux conseillers et conseillères en ressources humaines doivent cerner les besoins particuliers de leurs clients et établir des relations de travail efficaces.
61. Les conseillers et conseillères en ressources humaines jouent un rôle important afin que la mise en œuvre de la nouvelle LEFP soit couronnée de succès. La démographie de la collectivité et les mouvements de conseillers et conseillères au sein de celle-ci présentent des défis en matière de renforcement des capacités tant pour les organisations que pour l'ensemble de la fonction publique.

Les fonctionnaires ont été informés de la nouvelle LEFP

62. Nous nous attendions à ce que les organisations aient mis les membres de leur personnel au courant des nouvelles dispositions législatives, des nouvelles lignes directrices, stratégies et approches organisationnelles, ainsi que de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.

63. Nous avons constaté que les organisations ont mis au point des stratégies pour informer les membres du personnel des modifications apportées à la LEFP et de leurs conséquences. En effet, elles ont communiqué directement avec eux, principalement au moyen de séances d'information.
64. Les organisations de grande taille ayant des bureaux régionaux ont déployé des efforts importants de communication. Au 31 mars 2006, la GRC avait organisé des séances d'information auxquelles environ 1 360 gestionnaires et membres du personnel ont participé. La CFP, quant à elle, a donné des séances d'une journée à 900 fonctionnaires partout au Canada pour expliquer les nouveaux rôles et responsabilités, le nouveau système de nomination, les plans et les lignes directrices en matière de ressources humaines et ce en quoi consiste la discussion informelle. À la mi-février 2006, plus de 2 400 gestionnaires et 3 300 fonctionnaires du MDN avaient participé à des séances de formation et d'information portant sur le nouveau régime de dotation.
65. D'autres moyens ont également servi à communiquer de l'information supplémentaire tels que des sites Web des ministères (proposant un lien vers le site Web des organismes centraux), des courriels, des bulletins et des publications. Le MDN a distribué aux membres de son personnel un résumé compréhensible intitulé *Modernisation de la dotation au sein du MDN : Guide à l'intention des employés*, lequel traite des exigences essentielles de la nouvelle LEFP. Le guide présente un exemple d'énoncé des critères de mérite et un aperçu du processus de nomination. Un autre document, plus court celui-ci, intitulé *Nouvelle approche, nouveaux moyens (Loi sur l'emploi dans la fonction publique)*, décrit les modifications apportées à la Loi ainsi que les répercussions qu'elles auront sur les membres du personnel civil du MDN et les membres des Forces canadiennes.
66. Les organisations n'ont pas oublié les besoins du personnel dans les régions. Selon la taille de l'effectif et l'endroit où il se trouve, elles ont en général prévu des séances d'information, animées par du personnel de l'administration centrale ou des régions, afin de répondre à leurs besoins de communication. Le MDN a, pour sa part, aussi organisé des réunions de la direction et mis en place des kiosques d'information. Certaines organisations se sont davantage appuyées sur leur site Web pour communiquer le message aux membres de leur personnel dans les régions.

L'intégrité des données peut avoir des répercussions sur la surveillance et la production de rapports

67. Le suivi permet aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines de savoir où en est un processus de nomination. La surveillance consiste à examiner continuellement les activités de dotation en regard de plans, de procédures et de normes de rendement. Cette surveillance permet ainsi de déterminer si ces activités sont exercées ou si elles fonctionnent comme prévu, puis si elles obtiennent les résultats souhaités. Elle permet aussi aux gestionnaires des ressources humaines, et en bout de ligne aux administrateurs généraux et administratrices générales, de déterminer s'il faut prendre des mesures correctives. Voilà une façon de minimiser et de gérer le risque, et d'améliorer le processus

- de nomination. Nous nous attendions à ce que les organisations aient établi un processus interne leur permettant d'assurer le suivi et la surveillance de leurs activités de dotation. Nous nous attendions aussi à ce qu'elles respectent les normes établies et satisfassent les exigences en matière de rapports des organismes centraux.
68. Parmi les exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la LEFP, les organisations devaient au moins recueillir les données suivantes sur leurs activités de dotation :
- recours aux enquêtes, aux mesures correctives et à la révocation;
 - utilisation du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*;
 - nominations intérimaires de plus de 12 mois;
 - nominations d'employées et employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen de processus non annoncés;
 - nominations au moyen de processus non annoncés;
 - utilisation de la zone nationale de sélection.
69. Bien que la nouvelle LEFP ne soit entrée en vigueur que depuis peu, nous avons constaté que les organisations ont établi des processus manuels et automatisés pour assurer le suivi et la surveillance de leurs activités de dotation. Nous sommes cependant préoccupés de leur efficacité pour appuyer adéquatement les exigences de surveillance et celles des organismes centraux en matière de rapports.
70. Pour assurer le suivi et la surveillance des nominations avec cohérence, il faut coder chaque élément et en effectuer la saisie dans le système d'information sur les ressources humaines de façon uniforme et constante. De nombreuses organisations ont dû modifier les codes liés aux processus de dotation pour tenir compte de la nouvelle LEFP. Ces codes servent à décrire les mesures de nomination dans le système d'information sur les ressources humaines de l'organisation. Elles s'y fient pour obtenir des renseignements fiables visant à appuyer la surveillance des activités de dotation et la responsabilisation.
71. Les conseillers et conseillères en ressources humaines et les spécialistes des systèmes d'information ont mentionné la possibilité qu'il y ait un manque de cohérence dans la manière de coder les nominations au sein des diverses organisations. Parmi les facteurs qui contribuent à ce problème, mentionnons le manque de clarté des consignes relatives aux exigences de codage pour certains types de nouvelles mesures de nomination et le roulement de personnel élevé chez les spécialistes des systèmes d'information sur les ressources humaines dans certaines organisations.
72. Les adjoints et adjointes en dotation jouent un rôle important dans ce domaine; ils traitent les documents relatifs aux processus de nomination et recueillent des données relatives aux activités de dotation. Ils ont suivi une formation de base au sujet de la nouvelle LEFP en participant à des cours à l'intention des membres du personnel. Certains d'entre eux ont de plus suivi une formation détaillée offerte par l'École de la fonction publique du Canada ou par leur propre organisation. Toutefois, cette formation ne traitait pas précisément des rôles et des responsabilités des adjoints et adjointes en dotation en ce qui a trait

à la qualité des données. Enfin, pour régler les problèmes de codage, le MDN a élaboré de nouveaux documents de formation à l'intention de ses adjoints et adjointes aux ressources humaines. Ces documents portent sur le système de gestion des ressources humaines visant à améliorer la qualité de saisie de données.

73. Les organisations ont également souligné, d'une part, que la collecte des données exigées par les organismes centraux prend beaucoup de temps et, d'autre part, que leur système d'information ne permet pas toujours de la réaliser. Le problème est plus accentué dans les organisations dotées de systèmes plus anciens qu'il faut reprogrammer à grands frais pour répondre aux nouvelles exigences. Il est donc souvent nécessaire de produire des rapports manuels, ce qui s'avère une activité onéreuse en temps. La situation se complique davantage puisqu'on a placé un moratoire sur les dépenses liées à l'amélioration des systèmes d'information sur les ressources humaines en place et que l'établissement d'un nouveau système à l'échelle de l'administration fédérale accuse du retard.
74. Dans le cadre de ses activités de surveillance en vertu de la nouvelle LEFP, la CFP a constaté des problèmes en ce qui a trait à la qualité des données et au respect des délais pour la transmission de rapports au sein de toutes les organisations en général. Dans l'ensemble, ces dernières n'ont pas été en mesure de respecter le délai fixé par la CFP à la fin d'avril 2006 pour transmettre leur rapport du premier trimestre en vertu de la nouvelle LEFP. Bien que pratiquement toutes les organisations aient fourni leur rapport avant la fin de juin 2006, la CFP a constaté des problèmes pour ce qui est de la qualité et de l'intégralité des données. La CFP analyse actuellement ces questions et prévoit ensuite transmettre les résultats de son analyse aux organisations. Elle s'engage en outre à clarifier ses exigences en matière de production de rapports, le cas échéant.
75. Les données servent à appuyer non seulement la surveillance et les exigences des organismes centraux en matière de rapports, mais aussi la planification des ressources humaines. Il faut donc qu'elles soient fiables et fournies en temps opportun. Dans le cadre de l'élaboration de plans de ressources humaines, on s'attend à ce que les organisations tiennent compte de leurs activités de dotation antérieures.

Aller de l'avant

76. Au moment où la CFP a établi un IDRN avec les administrateurs généraux et administratrices générales afin de déléguer les pouvoirs de dotation en vertu de la nouvelle LEFP, tous se sont entendus pour reconnaître qu'il faudrait travailler davantage pour poursuivre la lancée du changement. Ces activités prospectives après l'entrée en vigueur de la LEFP comprennent la poursuite de certaines mesures faisant partie des exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. On parle ici, entre autres, de la nécessité de continuer à se concentrer sur la formation des gestionnaires, des conseillers et conseillères en ressources humaines et des membres du personnel puis du besoin d'apporter des améliorations continues aux outils, aux programmes d'apprentissage et aux stratégies de communication. Les résultats de la vérification confirment la pertinence de ces activités.

77. Ces activités comprennent également de nouvelles mesures que l'on doit prendre afin de poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle LEFP; entre autres, les organisations devront réaliser des progrès en matière de planification des ressources humaines. La CFP a établi un cadre stratégique général en matière de nomination et s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales entreprennent la planification des ressources humaines au sein de leur organisation, ce qui comprend les stratégies de dotation, conformément à la politique de l'Employeur, soit le Conseil du Trésor. La planification des ressources humaines, qui doit être liée à la planification organisationnelle et à la planification des activités, est essentielle pour permettre aux gestionnaires de prendre des décisions rapides en matière de nomination, tout en respectant les valeurs de nomination. À notre avis, la participation de la haute direction s'impose dans la conduite de ce changement.
78. En août 2005, la CFP a communiqué aux administrateurs généraux et administratrices générales les activités prospectives (**voir pièce 5**). Cependant, aucun échéancier n'a été établi pour ce qui est de la mise en œuvre de ces activités. Dans la foulée de la présente vérification, la CFP s'est engagée à travailler de concert avec les ministères et organismes, la collectivité des ressources humaines et l'AGRHFPC afin de fixer un calendrier pour les activités prospectives.
79. En plus de la mise en œuvre de ces activités, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent exercer un leadership continu pour renforcer la capacité des ressources humaines et améliorer la qualité des données. Des progrès dans ces domaines devraient renforcer la capacité de satisfaire aux exigences du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui fait partie de l'IDRN.

Recommandation

Conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent fournir un leadership continu pour appuyer la mise en œuvre de la LEFP. À cette fin, ils doivent porter une attention particulière aux éléments suivants :

- la mise en œuvre des activités prospectives;
- le développement d'un niveau raisonnable de conseillers et conseillères en ressources humaines ayant les connaissances adéquates en matière de dotation pour appuyer les gestionnaires subdélégués;
- l'amélioration de la fiabilité et du délai de traitement des données pour appuyer la surveillance des activités de dotation et la production de rapports.

Source : Information remodelée du site Web de la CFP.

Pièce 5 : Activités prospectives après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP afin de poursuivre le processus de changement.

<p style="text-align: center;">Délégation</p>	<p>Bien que l'un des objectifs de la nouvelle LEFP soit de déléguer des pouvoirs de nomination aux gestionnaires à l'échelon le plus bas possible, on ne s'attend pas à ce que toutes les organisations aient subdélégué les nouveaux pouvoirs de nomination à tous les gestionnaires de leur organisation à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Par contre, les organisations devraient avoir un plan visant à continuer de subdéléguer ces pouvoirs aux gestionnaires des échelons inférieurs et à les préparer à exercer ces pouvoirs.</p> <p>On s'attend à ce qu'il y ait des mécanismes en place pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ informer les intervenants et intervenantes (responsables subdélégués, fonctionnaires et agentes et agents négociateurs) de l'IDRN, de toute ligne directrice ministérielle et des conditions de la subdélégation; ■ consulter les intervenants et intervenantes; ■ impliquer la haute direction dans la prise de décisions concernant les ressources humaines.
<p style="text-align: center;">Lignes directrices, programmes et processus</p>	<p>La nouvelle LEFP donne de la souplesse à l'égard d'un éventail d'options de dotation. On s'attend à ce que les organisations élaborent et améliorent leurs options de dotation avec le temps afin d'accroître leur efficacité et leur capacité d'adaptation en fonction des besoins organisationnels. On s'attend également à ce que des progrès soient réalisés en matière d'intégration de la planification des activités et des ressources humaines, et à ce que les programmes et activités de dotation reposent davantage sur une planification organisationnelle des ressources humaines qui répond aux besoins actuels et futurs.</p> <p>Cela signifie, par exemple, que les plans d'action concernant l'équité en matière d'emploi sont intégrés aux stratégies de dotation.</p>
<p style="text-align: center;">Formation et communications</p>	<p>On s'attend à ce que les organisations continuent de mettre l'accent sur la formation des gestionnaires, des conseillers et conseillères en ressources humaines et des fonctionnaires. On s'attend également à ce qu'elles continuent d'élaborer des plans en conséquence, pour leur permettre, au fil du temps, d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances reliées à la législation, de les perfectionner, puis de les mettre en application. On s'attend à ce que tous les membres du personnel au sein de l'organisation soient régulièrement tenus au courant des plans, des programmes, des lignes directrices et des méthodes en matière de dotation.</p>
<p style="text-align: center;">Responsabilisation et établissement de rapports</p>	<p>On s'attend à ce que les organisations surveillent les activités de dotation, évaluent les risques et en rendent compte, et qu'elles apportent sans cesse des améliorations aux lignes directrices et aux activités de soutien (p. ex. les outils, les programmes d'apprentissage, les stratégies de communication) selon l'évaluation de l'information recueillie au cours d'activités de surveillance ou d'activités connexes.</p> <p>Cela signifie qu'on s'attend, par exemple, à ce que les organisations s'assurent que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'information relative à la dotation est disponible au sein de l'organisation aux fins de planification stratégique, pour aborder les principaux secteurs à risque, et aux fins d'élaboration de lignes directrices; ■ un processus de surveillance est en place pour cerner les tendances dans le domaine de la dotation, les résultats et les questions relatives au rendement, et évaluer les risques; ■ les pratiques organisationnelles garantissent la fiabilité de l'information dans le système de gestion des ressources humaines.

Source : Information remodelée du site Web de la CFP.

Conclusion

Les ministères et organismes doivent poursuivre le changement et assurer la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP

80. La vérification a permis de déterminer que, dans l'ensemble, les organisations sélectionnées avaient satisfait les exigences essentielles à la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Les organisations ont établi les pouvoirs de délégation et de subdélégation. Elles ont approuvé les lignes directrices obligatoires et instauré les processus de suivi et de surveillance des activités de dotation, et elles satisfont les exigences des organismes centraux en matière de rapports. Elles ont offert une formation de base portant sur la nouvelle LEFP aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines, et la plupart des conseillers et conseillères en ressources humaines ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination. Elles ont également informé les membres de leur personnel des changements législatifs et leur ont expliqué comment participer aux activités de dotation et de recours.
81. Les progrès réalisés à ce jour sont en grande partie attribuables aux efforts concertés qu'ont déployés tous les intervenants et intervenantes, à savoir les gestionnaires subdélégués, les conseillers et conseillères en ressources humaines, la collectivité des ressources humaines, les administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP et l'AGRHFPC. Le processus de changement ne fait que commencer, et il reste de nombreux défis à relever pour que la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP soit couronnée de succès.
82. Dans la foulée de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP en décembre 2005, on a défini les activités prospectives à mener pour poursuivre le processus de changement. La vérification a confirmé qu'il est nécessaire de les mettre en œuvre. Elle a également permis de confirmer à quel point il importe que les administrateurs généraux et administratrices générales exercent un leadership continu pour renforcer la capacité des conseillers et conseillères en ressources humaines. La vérification a également permis de mettre l'accent sur le besoin d'améliorer la fiabilité et le délai de traitement des données relatives aux ressources humaines afin d'appuyer la surveillance des activités de dotation et la production de rapports.

Réponse d'ensemble des organisations sélectionnées

La CFP a reçu les réponses des administrateurs généraux et des administratrices générales des organisations sélectionnées pour la vérification. Ils ont accepté nos observations contenues dans ce rapport et se sont engagés à mettre en œuvre nos recommandations dans leurs organisations respectives.

À propos de la vérification

Objectif

La vérification visait à déterminer dans quelle mesure les organisations ont satisfait les exigences essentielles à la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Nous avons particulièrement mis l'accent sur les lignes directrices obligatoires, les ententes de délégation, la formation des gestionnaires et des conseillers et conseillères en ressources humaines, de même que la communication relative à la nouvelle loi et ses répercussions. Nous avons également constaté les progrès déjà réalisés dans les domaines non essentiels et repéré les approches novatrices qui font état des changements prévus par la nouvelle loi.

Étendue et approche

La vérification vise la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 mars 2006.

Nous avons examiné et analysé les documents pertinents, notamment des lignes directrices, des procédures, des trousseaux de formation et d'information, des communications par Internet ou par courriel portant sur les changements et des comptes rendus de réunions de gestion et de réunions syndicales-patronales. Nous avons mené des entrevues et dirigé des groupes de discussion à l'administration centrale et dans les régions. Plusieurs personnes y ont participé : des gestionnaires en ressources humaines, des conseillers et conseillères en ressources humaines, des gestionnaires hiérarchiques délégués et non délégués prenant part aux activités de nomination. Afin d'alléger le fardeau des organisations sélectionnées en matière de présentation de rapports, nous avons utilisé des données que la Direction générale des politiques et la Direction de la vérification interne de la CFP avaient déjà recueillies.

Critères

Les critères sont fondés sur un document de la CFP et de l'AGRHFPC, daté du 23 août 2005, qui traite des exigences essentielles à l'entrée en vigueur de la LEFP.

1. L'organisation a signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP.
2. Des pouvoirs de nomination ont été subdélégués par écrit aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines qui les exerceront.
3. Les gestionnaires subdélégués et les conseillers et conseillères en ressources humaines ont accès à la formation axée sur les valeurs dont ils ont besoin et ils disposent des outils pour exercer leurs nouveaux pouvoirs.
4. Les gestionnaires subdélégués et conseillers et conseillères en ressources humaines ont accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
5. L'organisation a approuvé les lignes directrices obligatoires en matière de nomination, notamment celles qui concernent la zone de sélection (y compris la zone nationale de sélection), la révocation et les mesures correctives de même que les critères relatifs aux processus non annoncés.
6. L'organisation a informé les membres de son personnel des changements législatifs et de ses lignes directrices, stratégies et approches, ainsi que de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.
7. Les organisations ont établi un processus interne pour effectuer le suivi et la surveillance de leurs activités de dotation afin de se conformer aux normes établies et de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.

Équipe de vérification

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

Directeur général, Opérations de vérification :
Helen Teeple
Don J. Smith

Vérificatrices :
Margaret Adams
Lucie Amyotte
Danielle Blondin
Marianne Jacques