

**Bureau du vérificateur général du Canada**

**Rapport de vérification interne**

**Dotation en personnel**

**Mai 2008**

**Planification stratégique et méthodes professionnelles  
Bureau du vérificateur général du Canada**



# Table des matières

## Rapport de vérification interne

### Dotation en personnel

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Mandat de vérification .....	1
1.2 Contexte .....	1
1.2.1 Législation.....	1
1.2.2 Structure organisationnelle .....	2
<b>2. À propos de la vérification</b> .....	<b>2</b>
2.1 Objectif de la vérification .....	2
2.2 Étendue de la vérification .....	2
2.3 Critères.....	3
2.4 Méthode .....	3
<b>3. Observations et recommandations</b> .....	<b>3</b>
3.1 Politique de dotation en personnel .....	3
3.2 Délégation de pouvoirs .....	4
3.3 Surveillance.....	5
3.4 Processus de promotion .....	5
3.5 Processus de dotation interne et externe.....	6
<b>4. Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Annexe — Critères de vérification</b> .....	<b>8</b>



# Vérification interne de la fonction de dotation en personnel

## 1. Introduction

### 1.1 Mandat de vérification

La vérification interne de la fonction de dotation en personnel a été effectuée par l'équipe de la revue des pratiques et de la vérification interne de la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles. Il s'agit de la troisième d'une série de trois vérifications internes qui visent les ressources humaines. Elle était prévue dans le Plan de revue des pratiques et de vérification interne de 2007-2008 du Bureau du vérificateur général, lequel plan a été recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale. Des vérifications internes de la classification et de la rémunération ainsi que de la gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel ont été effectuées en 2004-2005 et en 2005-2006 respectivement. La présente vérification a été réalisée en 2007-2008.

### 1.2 Contexte

#### 1.2.1 Législation

La *Loi sur le vérificateur général* décrit les pouvoirs de dotation en personnel du vérificateur général comme suit :

- 15. (1) Les cadres et employés nécessaires au vérificateur général pour l'exercice de ses fonctions sont nommés conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et, sous réserve des paragraphes (2) à (5), sont assujettis aux dispositions de cette loi.
- 15. (2) Le vérificateur général peut assumer les responsabilités et exercer les attributions conférées à l'employeur et à l'administrateur général, au sens du paragraphe 2(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sous le régime de cette loi.
- 15. (3) Sous réserve des modalités fixées par la Commission de la fonction publique, le vérificateur général peut assumer les responsabilités et exercer les attributions que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confère à celle-ci, à l'exception de celles relatives à l'audition des allégations des candidats au titre des articles 118 et 119 de cette loi et de la prise des règlements.

La *Loi sur le vérificateur général* décrit aussi la délégation et la subdélégation de pouvoirs comme suit :

- 15. (4) Le vérificateur général peut, aux conditions et selon les modalités qu'il fixe, déléguer telles de ses attributions visées aux paragraphes (2) et (3) à tout employé de son bureau.
- 15. (5) Les délégataires visés au paragraphe (4) peuvent, sous réserve des conditions et modalités de la délégation, subdéléguer les pouvoirs qu'ils ont reçus à leurs subordonnés.

Le Bureau est aussi assujéti aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; il doit se conformer aux dispositions de ces lois qui s'appliquent aux mesures de dotation en personnel.

Certaines lois qui régissaient plusieurs volets de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ont récemment été modifiées à la suite de l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Cette loi a ainsi donné lieu à des modifications à la *Loi sur le vérificateur général*, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, entre autres. Aux termes de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la dotation en personnel repose sur le principe du mérite. La personne nommée doit posséder les qualités essentielles et satisfaire aux exigences linguistiques. La nouvelle *Loi* est mise en œuvre au moyen d'une stratégie de dotation en personnel fondée sur les valeurs qui tient aussi compte de la représentativité, de l'accès, de l'équité et de la transparence. Aux termes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, une meilleure définition des rôles et des responsabilités des gestionnaires et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires sont des éléments essentiels.

### 1.2.2 Structure organisationnelle

Les activités de dotation en personnel du Bureau du vérificateur général du Canada faisaient initialement partie des responsabilités d'une première directrice principale, qui relevait d'un vérificateur général adjoint. Au début de notre vérification, cette première directrice principale a été promue vérificatrice générale adjointe. La responsabilité de la dotation en personnel a été transférée au directeur des Ressources humaines du Bureau, qui est responsable d'un certain nombre d'activités liées aux ressources humaines. Au cours de notre vérification, le directeur des Ressources humaines est devenu premier directeur. Une directrice du recrutement et des langues officielles a été engagée en septembre 2007. Deux conseillères principales en ressources humaines relèvent de cette directrice. Les conseillères principales ont la responsabilité de conseiller et de guider les gestionnaires tout au long du processus de dotation. Elles sont aussi chargées de la tenue des dossiers de dotation en personnel.

## 2. À propos de la vérification

### 2.1 Objectif de la vérification

La vérification interne de la dotation en personnel avait pour objectif global de fournir à la vérificatrice générale l'assurance que les activités de dotation du Bureau sont conformes aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et des autres lois applicables ainsi qu'aux politiques du Bureau.

### 2.2 Étendue de la vérification

La présente vérification visait les mesures et les processus de dotation en personnel de l'exercice 2006-2007. Au cours de cet exercice, le Bureau a procédé à 107 nominations au total, dont deux afin de pourvoir des postes de directeur principal (PX), et 23, des postes pour étudiants. Des 82 autres nominations, 50 concernaient des postes de vérificateur associés aux

Pratiques de vérification et 32, des postes au sein des Services à la vérification. Le Bureau a aussi lancé plusieurs processus de promotion au cours de l'exercice 2006-2007, dont un processus visant à pourvoir des postes de chef de mission de vérification et un autre, des postes de directeur. Nous avons examiné 2 processus de promotion et 36 mesures de dotation en personnel.

Le maintien en poste et le recrutement n'ont pas été ciblés au cours de la présente vérification parce que le Bureau met actuellement en œuvre une stratégie pluriannuelle de recrutement et de maintien en poste qu'il a élaborée en 2006. Nous n'avons pas examiné les promotions visant à pourvoir les postes de directeur principal, parce que ces nominations sont la prérogative de la vérificatrice générale et du Conseil de direction. Nous n'avons pas non plus examiné les mesures de dotation en personnel visant à pourvoir des postes pour étudiants.

## 2.3 Critères

Les critères de la vérification sont joints en annexe.

## 2.4 Méthode

Nous avons mené des entrevues avec des gestionnaires des secteurs suivants : Direction des ressources humaines; Pratiques de vérification; Services à la vérification. Nous avons aussi mené des entrevues avec la spécialiste interne en gestion des ressources humaines des Pratiques de vérification et avec d'autres employés. Nous avons examiné deux processus de promotion internes lancés en 2006-2007, l'un visant à pourvoir des postes de directeur de la vérification, et l'autre, des postes de chef de mission de vérification. Ces deux processus internes ont donné lieu à 30 promotions. Nous avons examiné 36 nominations internes et externes effectuées en 2006-2007. Elles représentaient 44 p. 100 des nominations visées par notre vérification. Nous avons aussi examiné et analysé des documents importants, dont des lois, des rapports, des études, des politiques et des documents de délégation de pouvoirs.

# 3. Observations et recommandations

## 3.1 Politique de dotation en personnel

Le Bureau a adopté une politique de dotation en personnel le 5 février 1999. Cette politique établit les pouvoirs du Bureau en matière de recrutement, fait valoir l'importance d'avoir du personnel qualifié et de prévoir les besoins en personnel, et précise les rôles et les responsabilités des gestionnaires en ce qui a trait au recrutement et à l'affectation du personnel.

Le Bureau reconnaît qu'il faut modifier la politique en fonction de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et il a commencé à élaborer une nouvelle politique de dotation en personnel, conformément à une recommandation qui a été formulée en 2006 à la suite de la vérification interne de la gestion de la fonction des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Le projet de politique que nous avons examiné constitue un bon pas en avant, mais l'élaboration du document doit être parachevée.

La politique révisée devrait prendre en considération les exigences législatives et les exigences connexes en matière de procédures et de documents, les objectifs et les valeurs de la dotation

en personnel, les rôles et les responsabilités de gestion et fonctionnels, les niveaux de délégation et de subdélégation des pouvoirs, les exigences en matière de surveillance et de communication de l'information, ainsi que la publication des offres d'emploi.

**Recommandation.** Le Bureau devrait continuer d'examiner et de revoir ses politiques de dotation en personnel afin d'assurer leur conformité à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et aux exigences du Bureau.

**Réponse de la direction.** *Nous acceptons la recommandation. Une nouvelle politique de dotation en personnel a été élaborée en vue de respecter toutes les obligations du Bureau du vérificateur général en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur le vérificateur général. La politique a été examinée par les Services juridiques. Elle sera soumise pour approbation au Comité des ressources humaines et au Conseil de direction. Nous nous attendons à ce qu'elle soit parachevée et approuvée d'ici l'été 2008. Elle sera ensuite communiquée aux employés. La nouvelle politique améliorera de façon importante la documentation de nos décisions, mais ne changera pas de façon substantielle les processus actuels, processus qui nous permettent de respecter nos obligations en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

### 3.2 Délégation de pouvoirs

La vérificatrice générale délègue ses pouvoirs de dotation en personnel à la vérificatrice générale adjointe des Services corporatifs. Cette dernière délègue à son tour ses pouvoirs à son personnel. Le Bureau a récemment conçu un instrument de délégation de pouvoirs en ressources humaines. Cet instrument sert à désigner les responsables des diverses activités des ressources humaines, notamment à préciser toutes les responsabilités de gestion et fonctionnelles en matière de dotation en personnel.

**Recommandation.** Le Bureau devrait veiller à ce que toutes les personnes qui prennent part au processus de dotation en personnel connaissent parfaitement leurs rôles et leurs responsabilités en vertu du nouvel instrument de délégation.

**Réponse de la direction.** *Nous acceptons la recommandation. Le nouveau document de Délégation de pouvoirs en ressources humaines a été récemment parachevé, approuvé et affiché dans INTRANet.*

*Afin de veiller à ce que tous les employés ayant des responsabilités de gestion soient informés des pouvoirs qui leur sont délégués, nous avons l'intention de donner à tous les gestionnaires une formation sur les pouvoirs délégués et sur les rôles et les responsabilités en matière de dotation en personnel. Cette formation sera obligatoire. Elle durera au maximum une demi-journée et plusieurs séances seront offertes au cours de l'exercice 2008-2009 afin que tous les gestionnaires puissent suivre cette formation.*

*Afin de garantir que cette information sera communiquée à tous les nouveaux directeurs et directeurs principaux, la Direction des ressources humaines élaborera un module qui sera intégré au cours intitulé « Transition — Responsabilités corporatives de gestion ».*

### 3.3 Surveillance

Une surveillance plus systématique des dossiers de dotation en personnel constituerait une amélioration. Ainsi, la directrice du Recrutement et des langues officielles pourrait examiner régulièrement les dossiers de dotation en personnel afin de donner à la vérificatrice générale l'assurance que les processus de nomination sont efficaces et que toutes les exigences législatives sont respectées.

**Recommandation.** Des processus de surveillance devraient être mis en place afin de fournir à la vérificatrice générale l'assurance adéquate que les mesures de dotation en personnel sont conformes aux exigences législatives.

**Réponse de la direction.** *Nous acceptons la recommandation. Un rapport de surveillance est en voie de préparation. Une fois parachevé, il sera présenté chaque année au Comité des ressources humaines. Ce rapport comprendra une analyse des mesures de dotation en personnel qui présentent un risque plus élevé, notamment en ce qui concerne le nombre d'employés occasionnels, les nominations par intérim d'une durée de plus de 12 mois et le nombre d'enquêtes ou de mesures correctives prises au cours de la période visée.*

### 3.4 Processus de promotion

Nous avons examiné les processus de promotion aux postes de chef de mission de vérification et de directeur de la vérification qui ont donné lieu à la promotion de 30 employés. Ces processus ont été examinés en fonction de 45 sous-critères, dont les exigences législatives et les valeurs de la dotation en personnel, soit la compétence, la représentativité, l'accès, l'équité et la transparence. Notre examen des processus de promotion portait aussi sur les méthodes de planification et d'approbation des processus de promotion, la recherche de candidats, les critères de sélection, les outils d'évaluation des candidats, l'évaluation des résultats et le classement, de même que l'information communiquée sur les promotions.

Les documents sur les processus de promotion du Bureau que nous avons examinés ont montré que ces processus sont bien gérés et qu'ils sont équitables, transparents et fondés sur le mérite.

Nous croyons néanmoins que le Bureau devrait réexaminer la question liée à la nécessité pour les supérieurs des candidats d'appuyer par écrit les candidatures soumises en vue d'une promotion. Cette exigence du Bureau vise à garantir que les candidatures ne sont étudiées que lorsque les candidats possèdent les qualités souhaitées. Mais à la lumière de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, cette exigence peut être perçue comme restreignant l'accès aux promotions et la protection contre l'abus de pouvoir.

**Recommandation.** Nous recommandons que le Bureau réexamine l'exigence selon laquelle les supérieurs des candidats doivent appuyer par écrit les candidatures soumises dans le cadre du processus de promotion.

**Réponse de la direction.** *Le Conseil de direction a discuté de cette question et souhaite toujours que les candidats fassent l'objet d'une recommandation préalable en vue d'une promotion. Nous sommes convaincus que le processus comporte un nombre suffisant de contrôles et d'examens pour garantir que personne ne peut commettre d'abus de pouvoir.*

### 3.5 Processus de dotation interne et externe

Nous avons examiné 36 dossiers de dotation en personnel représentant 44 p. 100 des nominations visées par la vérification. Les dossiers ont été sélectionnés à partir d'une liste de nominations qui ont été annoncées au cours de l'exercice 2006-2007. Ces dossiers comprenaient des mesures de dotation en personnel dans chaque direction des Pratiques de vérification et dans la plupart des directions des Services à la vérification.

Chaque dossier de dotation en personnel examiné comprenait une liste de contrôle des documents exigés. La liste de contrôle standard du Bureau renferme 29 éléments obligatoires pour un processus type de sélection à l'interne annoncé. Pour un processus externe non annoncé (comme une recommandation du personnel ou une affectation temporaire), la liste de contrôle standard du Bureau comprend 27 éléments. Notre examen des 36 dossiers de dotation en personnel portait sur 66 sous-critères se rattachant aux éléments suivants : politique de dotation en personnel, pouvoirs délégués, planification, publication des offres d'emploi, demandes d'emploi non sollicitées, critères de mérite, qualités essentielles, préférences et priorités, processus de nomination, méthodes d'évaluation, présélection des candidats, décisions liées à la sélection, avis et nominations.

Nous avons examiné cinq éléments du programme de vérification que nous considérons les plus importants : pouvoirs délégués (traités à la section 3.2 du présent rapport), qualifications professionnelles requises, information sur l'évaluation des candidats, exigences linguistiques et exigences en matière de sécurité.

Pour chacun des 36 dossiers, nous avons constaté que les candidats répondaient aux exigences concernant les qualifications professionnelles et que les conditions d'emploi avaient été clairement établies et approuvées. Chacun des 36 dossiers renfermait des preuves du respect des exigences linguistiques et des exigences en matière de sécurité.

Dans le cas de six dossiers, surtout pour les processus de sélection externes non annoncés, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient, en particulier la consignation en dossier de l'information sur l'évaluation du candidat. Il importe de consigner cette information afin de garantir le respect des exigences législatives. Ce type d'information est aussi utile pour expliquer aux candidats les décisions concernant les nominations et, au besoin, le processus de traitement des plaintes. Les dossiers de dotation en personnel devraient également fournir une justification pour chaque nomination externe effectuée sans annonce.

De plus, il importe de justifier par écrit tous les cas où le salaire à l'embauche doit être supérieur au premier échelon de traitement. Cette observation avait été faite en 2004 lors de notre vérification interne de la classification et de la rémunération, à l'issue de laquelle nous avons recommandé d'établir des lignes directrices et de justifier le traitement établi au moment de la nomination.

**Recommandation.** Le Bureau devrait fournir aux gestionnaires qui prennent part au processus de dotation en personnel de l'information sur leurs rôles et leurs responsabilités, y compris des outils adaptés à la nature et à l'importance de la documentation qui doit appuyer les décisions de nomination.

**Réponse de la direction.** *Nous acceptons la recommandation. Tel qu'il est indiqué dans la réponse à la section 3.2, nous avons l'intention de donner à tous les gestionnaires une*

*formation sur les rôles et les responsabilités en matière de dotation en personnel. Cette formation sera obligatoire. Elle durera au maximum une demi-journée et plusieurs séances seront offertes au cours de l'exercice 2008-2009 afin que tous les gestionnaires puissent suivre cette formation. Nous fournirons aussi aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour consigner les décisions de nomination.*

*Afin de garantir que cette information sera communiquée à tous les nouveaux directeurs et directeurs principaux, la Direction des ressources humaines élaborera un module qui sera intégré au cours intitulé « Transition — Responsabilités corporatives de gestion ».*

*Nos processus de dotation en personnel répondent pleinement aux exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et nous veillerons à l'avenir à ce que la documentation reflète bien notre respect de la loi.*

*Nous appliquons une pratique établie relativement au salaire à l'embauche. Tout écart par rapport à cette politique sera documenté.*

*Tous les candidats — internes et externes — sont évalués pour garantir que la sélection se fait sur la base du mérite. Nous exigeons la documentation des processus d'évaluation, comme par exemple des notes d'entrevue. Nous continuerons de veiller à obtenir la documentation pertinente pour tous les dossiers de dotation en personnel.*

*Dans le cas des dossiers dont il est fait mention, nous convenons que les évaluations du mérite des candidats auraient dû être mieux documentées. À l'avenir, tous les dossiers de dotation en personnel contiendront une information plus complète.*

## **4. Conclusion**

Nous avons constaté que le Bureau a mis en place des processus de dotation en personnel adéquats pour assurer le respect de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, des autres lois applicables et des politiques du Bureau. Cependant, nous avons trouvé des cas pour lesquels les activités de dotation en personnel auraient dû être mieux documentées afin de mettre en évidence le respect de la législation.

Nous avons constaté que les processus de dotation en personnel par voie de recrutement, tant interne qu'externe, pourraient être améliorés de plusieurs façons. Nous en avons discuté avec la vérificatrice générale adjointe des Services corporatifs et avec le personnel de la Direction des ressources humaines. Ils ont accepté les recommandations.

## Annexe — Critères de vérification

Les cinq critères de vérification suivants ont été établis pour la présente vérification.

1. Les activités de recrutement et de nomination du Bureau du vérificateur général sont menées en respectant les principes du mérite et de l'impartialité, et le processus de nomination est conforme aux valeurs d'équité, d'accès et de transparence.
2. Les activités de nomination et les décisions sont appuyées par des documents suffisants et appropriés.
3. La délégation et la subdélégation des pouvoirs de dotation en personnel conférés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* sont bien définies et facilitent la reddition de comptes à l'égard de la conformité.
4. Le cadre stratégique de dotation en personnel qui a été mis en place tient compte de toutes les principales exigences des dispositions applicables de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et des autres lois applicables, y compris la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ainsi que de la politique de dotation en personnel, des objectifs et des besoins en ressources humaines du Bureau du vérificateur général. Les employés du Bureau sont informés des responsabilités et des attributions de la Commission de la fonction publique du Canada concernant l'audition des allégations des candidats au titre des articles 118 et 119 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la prise des règlements.
5. Les processus de dotation en personnel, de surveillance et de communication de l'information du Bureau du vérificateur général fournissent à la vérificatrice générale l'assurance continue que le Bureau se conforme aux exigences législatives.

Ces critères ont été examinés par le premier directeur et la directrice des Ressources humaines.