



# Vérification des activités de dotation

Bureau de la vérification et de l'éthique

Recommandé pour approbation par le président, par le comité de vérification le 13 avril 2010  
Approuvé par le président le 12 juillet 2010



## Table des matières

Sommaire et conclusions générales .....	3
Objet de la vérification.....	7
Méthode de vérification .....	8
Observations et recommandations .....	9
A) Cadre de gestion.....	9
Observations .....	9
Recommandations .....	15
B) Efficience et efficacité .....	16
Observations .....	16
C) Conformité .....	17
Observations .....	17
Recommandation.....	20
Conclusions .....	20
Réponse de la direction .....	24

## Sommaire et conclusions générales

La *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires (LSRN)* autorise la *Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)* à engager du personnel et à fixer les modalités et les conditions d'emploi. Ce pouvoir conféré par la *Loi* offre à la CCSN la possibilité d'engager, de conserver et de gérer ses propres ressources humaines. La direction de la CCSN a la responsabilité de prendre toutes les mesures nécessaires pour gérer ce pouvoir avec prudence et diligence.

La vérification a été approuvée dans le cadre du Plan de vérification fondé sur le risque de 2008-2009. La phase de planification s'est déroulée de mai à septembre 2008. À la fin de la phase de planification, le vice-président de la Direction générale des services de gestion a demandé à ce que la vérification soit reportée d'un an en raison d'exigences opérationnelles. Cette demande a été acceptée par le président. À la suite de cette entente à propos du calendrier, la phase de vérification a été prévue pour septembre 2009.

**Objectif :** L'objectif de la vérification consistait à démontrer de façon indépendante et objective : que le cadre de gestion de la dotation en personnel de la CCSN était adéquat; que le processus de dotation était efficient et efficace; que les politiques et procédures de la CCSN et les autres politiques et procédures pertinentes étaient respectées.

**Portée :** La vérification a porté sur les trois éléments suivants du processus de dotation : 1) le cadre de gestion du recrutement et de la dotation (politiques, procédures, etc.); 2) l'efficacité et l'efficacé du processus de dotation; 3) la conformité aux politiques et aux procédures de la CCSN, y compris aux exigences en matière de langues officielles.

La vérification comprenait le processus de dotation annoncé de la CCSN (c.-à-d. avec concours), qui comporte sept étapes : la planification, l'affichage, la présélection, l'évaluation, la post-évaluation, l'offre d'emploi et l'avis d'embauche, ainsi que le processus de dotation non annoncé, qui comporte trois étapes : la planification, l'évaluation et la post-évaluation. Les rôles et responsabilités en matière de dotation incombent à la Direction des ressources humaines (DRH) et aux gestionnaires recruteurs désignés de la CCSN. Les activités de ces deux groupes ont été examinées.

**Méthode :** La vérification comprenait des entrevues avec le personnel de la DRH et les gestionnaires recruteurs<sup>1</sup> de la CCSN ainsi qu'un examen des dossiers de dotation pour vérifier la conformité aux procédures. La vérification comprenait également une enquête et la mise en place d'un groupe de consultation rassemblant les gestionnaires

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, le terme « gestionnaire recruteur » désigne un gestionnaire auquel des pouvoirs en ressources humaines ont été délégués.

recruteurs. Les pratiques de dotation ont été passées en revue afin de les comparer à celles d'autres organismes fédéraux distincts, y compris Parcs Canada, le Bureau de la vérificatrice générale du Canada, le Bureau du surintendant des institutions financières et le Conseil national de recherches du Canada. L'équipe de vérification a recueilli et analysé suffisamment de renseignements appropriés pour garantir la validité des conclusions de la vérification.

La vérification s'est déroulée de septembre à novembre 2009. Les résultats et les conclusions sont fondés sur une comparaison des conditions en vigueur à la Direction des ressources humaines au mois de novembre 2009 avec les critères de vérification préétablis.

La vérification a été réalisée conformément aux normes de vérification internes du gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne.<sup>2</sup>

**Conclusions générales :** La vérification a permis d'évaluer les éléments suivants du processus de dotation de la CCSN : 1) le cadre de gestion des activités de recrutement et de dotation, 2) l'efficacité et l'efficacités des mesures de dotation, et 3) la conformité aux politiques et aux pratiques. Les points forts et les aspects à améliorer ont été cernés. Un résumé des conclusions propres à chacun des trois éléments est présenté ci-dessous.

**1) Cadre de dotation :** Pour ce qui est des points forts du cadre de dotation, la Direction des ressources humaines (DRH) a mis en place une politique de dotation proactive. Elle a en effet élaboré une stratégie de recrutement, ce qui lui a permis de tirer profit de son statut d'« employeur distinct ». La DRH a également mis en place les éléments clés pour instaurer un processus de planification intégrée des ressources humaines. En outre, la délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines a été récemment mise à jour.

En ce qui concerne les aspects à améliorer du cadre de gestion, les politiques et procédures de dotation doivent être documentées pour établir les pouvoirs ainsi que définir et mieux communiquer les rôles et responsabilités — notamment pour les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs — afin que les politiques et procédures de dotation soient interprétées et appliquées de façon uniforme.

Dans le même ordre d'idées, la formation offerte aux gestionnaires et les outils à leur disposition (répertoire des énoncés de critères de mérite, questions d'entrevue et modèle de résumé d'entrevue) doivent être améliorés. Enfin, la planification de la relève

---

<sup>2</sup> Cette vérification a été réalisée en conformité avec les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Toutefois, le Bureau de la vérification et de l'éthique de la CCSN n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe au moins une fois au cours des cinq dernières années, ni d'une surveillance permanente ou d'une évaluation interne périodique portant sur ses activités de vérification interne et certifiant sa conformité aux normes.

devrait être élargie pour inclure tous les postes de cadres supérieurs importants afin de garantir la qualité des embauches et la continuité des activités.

**2) Efficience et efficacité :** Pour ce qui est de l'*efficience* des activités de dotation, la vérification n'a pas permis de tirer de conclusions en raison de l'absence d'objectifs en matière d'efficience et du manque de données sur le temps nécessaire pour réaliser les activités de dotation.

Cependant, en ce qui concerne l'*efficacité*, la vérification a révélé un véritable point fort : la DRH et les gestionnaires recruteurs de la CCSN ont atteint les objectifs de dotation définis dans les plans de dotation de la CCSN relativement au nombre de personnes embauchées (190 personnes ont été embauchées au cours de l'exercice de 2008-2009 pour satisfaire aux exigences opérationnelles croissantes). La vérification a également permis de conclure que des données supplémentaires sur le rendement des activités de dotation devaient être recueillies pour permettre une surveillance permanente et une évaluation continue de l'efficacité du processus de dotation à l'égard de certaines valeurs, comme l'équité, la transparence et l'accessibilité. Ces données doivent aussi comprendre une enquête de suivi sur la qualité des embauches.

**3) Condermité :** Pour ce qui est de la conformité aux politiques et aux procédures en matière de dotation, la vérification a permis de confirmer que les « transactions » (dossiers de dotation) passées en revue étaient appropriées et qu'elles respectaient les contrôles clés à quelques exceptions près, notées dans le rapport de vérification. À titre d'exemple de respect des contrôles clés, la vérification a révélé que pour les neuf nominations sans concours, les dossiers contenaient des justifications valables, qui garantissaient l'équité et la transparence, et les autorisations appropriées pour chaque opération.

En dernier lieu, la vérification a révélé que la grande majorité des gestionnaires recruteurs de la CCSN (23 gestionnaires recruteurs sur 26) ayant participé à l'enquête ont précisé qu'ils étaient satisfaits des conseils et de l'aide fournis par la Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines (DRPRH).

Les recommandations sur les aspects à améliorer notés ci-dessus sont comprises dans le rapport de vérification.

## Contexte

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) est un organisme distinct au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La responsabilité de la gestion des ressources humaines a été déléguée à la CCSN en vertu du paragraphe 16(2) de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* (LSRN). La CCSN n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le paragraphe 16(1) de la LSRN autorise la CCSN à engager son personnel et à fixer les modalités et les conditions d'emploi.

La réussite du programme de dotation est essentielle à l'orientation stratégique de la CCSN. Le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2009-2010 de la CCSN a défini la « capacité d'agir » comme une des quatre priorités stratégiques. La capacité d'agir désigne entre autres « la conservation et le renouvellement de la main-d'œuvre de la CCSN pour que celle-ci dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour remplir son mandat ». L'analyse des risques comprise dans le RPP décrit le défi démographique et le marché extrêmement compétitif de la recherche de talents dans le secteur nucléaire.

Le tableau de bord des Ressources humaines montre que la CCSN a traversé une période de croissance soutenue. L'effectif de l'organisme a augmenté de plus de 15 % par année au cours des deux derniers exercices, pour passer de 634 employés le 31 mars 2007 à 807 employés le 31 mars 2009. Le taux de croissance devait diminuer au cours de l'exercice 2009-2010.

La croissance de l'organisme résulte d'une croissance réelle et prévue du secteur de l'industrie nucléaire, qui est réglementé par la CCSN. La croissance de ce secteur a entraîné et continuera d'entraîner une hausse de la demande en vue que la CCSN fournisse des processus de réglementation fiables, opportuns et efficaces.

Un processus de dotation efficace et efficient est essentiel pour que la CCSN puisse répondre aux priorités de gestion susmentionnées, à savoir renforcer la capacité d'agir et relever le double défi posé par l'évolution démographique de la main-d'œuvre et l'augmentation de la pression sur le processus de réglementation.

La responsabilité et la reddition de compte à l'égard des décisions en matière de dotation sont déléguées aux gestionnaires recruteurs de la CCSN par l'intermédiaire de l'instrument de délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines de la CCSN. La Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines (DRPRH) détermine l'orientation fonctionnelle des activités de dotation de la CCSN.

La Direction des ressources humaines (DRH) a élaboré et adopté une stratégie de recrutement en 2008 pour répondre aux besoins de l'organisme en matière de renouvellement du personnel. La stratégie comprenait des efforts pour valoriser l'image de la CCSN, moderniser les activités de ressourcement, améliorer la planification des ressources humaines et poursuivre le renouvellement de la main-d'œuvre.

Le lancement de la vérification en 2008 a été approuvé, conformément au Plan de vérification fondé sur le risque de 2008-2009. La phase de planification de la vérification s'est déroulée de mai à septembre 2008 et s'est terminée par la préparation du cadre de référence. Celui-ci a été présenté au vice-président de la Direction générale des services de gestion. En septembre 2008, le vice-président a demandé à ce que la vérification soit reportée d'une année en raison d'exigences opérationnelles. Cette demande a été portée à l'attention du président, qui a accepté la nouvelle date de début des travaux.

La phase d'exécution de la vérification s'est déroulée de septembre à novembre 2009. Au moment de la vérification, neuf conseillers en ressources humaines et six adjoints aux ressources humaines offraient leurs services à 79 gestionnaires recruteurs au sein de la CCSN.

## **Objet de la vérification**

### **Objectifs**

Les objectifs de la vérification étaient de démontrer de façon indépendante et objective au président, au Comité de vérification et aux cadres supérieurs de la CCSN :

1. que le cadre de gestion des activités de dotation et de recrutement de la CCSN était adéquat
2. que le processus de dotation était efficient et efficace,
3. que les politiques et procédures de dotation de la CCSN étaient respectées.

### **Portée**

La vérification comprenait le processus de dotation annoncé de la CCSN (c.-à-d. avec concours), qui comporte sept étapes : la planification, l'affichage, la présélection, l'évaluation, la post-évaluation, l'offre d'emploi et l'avis d'embauche, ainsi que le processus de dotation non annoncé, qui comporte trois étapes : la planification, l'évaluation et la post-évaluation. Les rôles et responsabilités en matière de dotation incombent à la DRH et aux gestionnaires recruteurs désignés de la CCSN. Les activités de ces deux groupes ont été examinées.

Les éléments clés du processus de dotation et les contrôles clés associés à chacun d'eux sont présentés à l'annexe B.

L'objet de la vérification était le programme de dotation de la CCSN, y compris les mesures de dotation par voie de recrutement externe et interne et les efforts de recrutement. La vérification a porté sur le cadre de gestion de la dotation et du recrutement ainsi que sur l'efficacité et l'efficacé du processus de dotation — efficacité à mener à bien le processus de dotation et efficacité à atteindre les objectifs de dotation. Les activités de dotation qui se sont déroulées de 1<sup>er</sup> avril 2008 au 30 juin 2009 ont été examinées. Les résultats et les conclusions de la vérification sont

fondés sur une comparaison des conditions en vigueur au mois de novembre 2009. Un plan de mesures de la direction a été présenté au Bureau de la vérification et de l'éthique en février 2010 et a été mis à jour à la suite de la présentation du rapport de vérification au Comité de gestion en mars 2010.

## Méthode de vérification

La vérification comprenait :

- des entrevues avec les gestionnaires et le personnel de la DRH et de la DRPRH;
- un examen détaillé de certaines activités du processus de dotation;
- l'élaboration de diagrammes pour les contrôles clés du processus de dotation qui ont été établis pour garantir la conformité avec les politiques et les procédures de la CCSN et avec les exigences en matière de langues officielles relativement aux activités de dotation, et la mise à l'essai de ces contrôles clés;
- une enquête et la mise en place d'un groupe de consultation rassemblant des gestionnaires recruteurs de la CCSN;
- un examen des pratiques de dotation de quatre autres organismes distincts du gouvernement du Canada pour cerner les bonnes pratiques.

La vérification a été réalisée conformément aux normes de vérification internes du gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne.

Les critères de vérification détaillés ont été associés aux objectifs (annexe A).



## Observations et recommandations

### A) Cadre de gestion

Le premier objectif de la vérification était de démontrer que le cadre de gestion des activités de dotation et de recrutement de la CCSN est adéquat. Les critères utilisés pour évaluer le cadre de gestion comprenaient la planification intégrée des ressources humaines, l'aspect proactif de la dotation, y compris la planification de la relève, les politiques et procédures, les rôles et responsabilités, les mécanismes de soutien offerts aux gestionnaires recruteurs, la mise à profit du statut d'« employeur distinct » de la CCSN et les données relatives au rendement.

### Observations

#### Processus de planification

La DRH a récemment mis en place les éléments clés pour instaurer un processus de planification intégrée des ressources humaines en vue d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités de la CCSN.

L'exercice de planification des ressources humaines de 2009-2010 comprenait les éléments clés d'un processus de planification intégrée des ressources humaines. La DRH a participé activement au processus de planification intégrée des activités de la CCSN pour l'année 2009-2010. Le but de cette planification intégrée des ressources humaines est d'harmoniser la main-d'œuvre avec les plans, les priorités et les ressources budgétaires de l'organisme.

Dans le cadre de la planification intégrée des ressources humaines, chacune des divisions et des directions a élaboré un modèle. Ces modèles ont permis à chacune de déterminer les effectifs qui lui seront probablement nécessaires et de définir ses besoins et son point de vue relativement à divers programmes clés des ressources humaines. Les conseillers en ressources humaines ont également rencontré les cadres supérieurs de chacune des divisions et des directions pour leur dresser le portrait de leur main-d'œuvre actuelle et des données démographiques clés de l'organisme.

Le conseiller principal en ressources humaines responsable de la planification et le directeur de la DRPRH ont également appuyé les directions en ce qui a trait au processus de planification intégrée en encourageant la réflexion sur les répercussions des nouveaux projets sur les besoins en ressources humaines, y compris les exigences en matière de connaissances, d'habiletés et de compétences ainsi que de langues officielles et d'équité en matière d'emploi.

L'exercice de planification a mené à l'élaboration d'un plan de recrutement. Toutefois, aucun plan intégré des ressources humaines n'a été adopté officiellement pour l'année 2009-2010 en raison de changements importants qui ont été apportés au contexte opérationnel de la CCSN et qui ont modifié les hypothèses de planification sous-jacentes.

Au cours de la dernière année, la DRH a déployé des efforts pour participer plus activement et plus régulièrement aux réunions de gestion des directions générales dans le but d'améliorer sa connaissance et sa compréhension des besoins opérationnels, de formuler des commentaires et des suggestions à propos des processus de recrutement et de favoriser l'efficacité en ce qui a trait aux pratiques d'embauche.

### **Approche de dotation**

La DRH a adopté une approche proactive de la dotation par l'élaboration d'une stratégie de recrutement. La planification de la relève a été mise en place pour les postes de direction et de gestion.

En 2008, la DRH a préparé une stratégie de recrutement axée sur l'avenir pour la CCSN. Cette stratégie tenait compte des données démographiques, des défis liés au recrutement et du contexte de recrutement de la CCSN. Elle comprenait les quatre éléments suivants :

- la valorisation de l'image;
- la modernisation du ressourcement;
- la planification des ressources humaines;
- le renouvellement de la main-d'œuvre.

Pour chaque élément de la stratégie, la DRH a déterminé des mesures particulières à adopter selon un calendrier précis. L'application de la stratégie de recrutement est surveillée de près par la DRPRH. Plusieurs des activités devant être terminées durant l'année 2009-2010 sont en cours, comme l'adoption de pratiques de dotation collective, la création de répertoires de candidats préqualifiés et de répertoires généraux, ainsi que l'utilisation accrue de programmes coopératifs pour lesquels les gestionnaires sont responsables des stages.

La DRH a mis en œuvre la planification de la relève. Jusqu'à présent, cette planification ne vise que les postes de direction et de gestion. Les conseillers en ressources humaines informent les vice-présidents des possibles départs à la retraite dans leur secteur de responsabilité et aident à définir des stratégies de relève pour les postes importants.

À la CCSN, les employés à surveiller sont les titulaires de postes classés NR-7. Le tableau de bord des Ressources humaines de 2008-2009 montre en effet que 12,6 % des employés classés NR-7 sont admissibles à la retraite, comparativement à 8,8 % pour les employés occupant un poste de direction ou de gestion. La DRH a précisé que les prochains postes visés par la planification de la relève seront les postes NR-7.

## **Politiques et procédures**

Au moment de la vérification, la CCSN n'avait pas de politique de dotation approuvée (une politique a été approuvée en mars 2010) ni de procédures complètes et documentées sur les activités de dotation.

À la CCSN, le *Manuel des ressources humaines* est utilisé comme politique. Bien que le chapitre 2 de ce manuel porte sur les questions de ressourcement et de mobilité, il se concentre principalement sur la main-d'œuvre étudiante et ne traite pas de valeurs de dotation, comme l'équité, la transparence et l'accessibilité. La CCSN n'a pas instauré de mécanismes officiels de recours autres que les procédures officielles de règlement des griefs; l'organisme compte sur les solutions à l'amiable pour résoudre tous les problèmes résultant de l'application de mesures de dotation. La DRH élabore actuellement une nouvelle politique de dotation qui inclura des valeurs de dotation et des mécanismes de recours internes. Des consultations sur la version provisoire de la politique sont en cours; l'approbation de la politique est prévue avant la fin de l'exercice financier.

Au fil des ans, la DRH a compensé le manque de politiques et de procédures de dotation par l'adoption de pratiques de dotation informelles, mises par écrit sous la forme d'une série de listes de contrôle et de formulaires. La stabilité du groupe des conseillers en ressources humaines et du personnel de soutien ainsi que les relations fréquentes au sein de ce groupe contribuent à réduire, dans une certaine mesure, le risque d'incohérence relativement aux pratiques de dotation. Toutefois, l'accroissement des activités de dotation au cours des dernières années a augmenté ce risque. Certains gestionnaires recruteurs ont déclaré que les conseils de DRPRH en matière de dotation pouvaient varier d'une fois à l'autre; les conseillers en ressources humaines ont par ailleurs affirmé que leurs conseils sur les pratiques de dotation étaient de plus en plus souvent contestés par les gestionnaires recruteurs.

La délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines, récemment mise à jour et consolidée, a été approuvée par les cadres supérieurs et le président de la CCSN. L'instrument de délégation définit clairement les pouvoirs qui sont délégués à chacun des niveaux de gestion de la CCSN.

## **Rôles et responsabilités**

La répartition des rôles et responsabilités à l'égard du processus de dotation entre les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs n'est pas bien documentée ni bien comprise. La responsabilité des décisions en matière de dotation est déléguée aux gestionnaires recruteurs de la CCSN. La DRPRH détermine l'orientation fonctionnelle des activités de dotation de la CCSN.

En l'absence d'une politique approuvée et de procédures documentées, les rôles et responsabilités des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires recruteurs ne sont pas bien compris. Dans le cadre de son plan visant à établir un cadre des ressources humaines à l'appui de la politique de dotation, la DRPRH est en train de dresser le diagramme du processus de dotation pour permettre de faire la distinction

entre les rôles et responsabilités des conseillers en ressources humaines et ceux des gestionnaires recruteurs.

Actuellement, les responsabilités des deux parties sont, en règle générale, communiquées durant la réunion préparatoire à une mesure de dotation. Au cours de cette réunion, le conseiller en ressources humaines discute de son rôle dans le processus de dotation et passe en revue les responsabilités du gestionnaire recruteur. Les résultats de cette discussion peuvent être officialisés dans un contrat de ressourcement. Bien que la rédaction d'un contrat de ressourcement soit une bonne façon de s'entraîner à définir les responsabilités respectives du gestionnaire recruteur et du conseiller en ressources humaines, ce contrat n'est pas utilisé de manière uniforme.

Les gestionnaires recruteurs ont mentionné qu'un manque de procédures officielles avait entravé leur compréhension du processus de dotation, et que les pratiques de dotation pouvaient différer selon les conseillers en ressources humaines avec lesquels ils travaillaient. Les gestionnaires recruteurs demandent parfois aux conseillers en ressources humaines de leur fournir de la documentation pour appuyer les conseils et les exigences.

La vérification a révélé que la DRPRH ne surveillait pas systématiquement les mesures de dotation. Nous nous attendions à ce que la division effectue un contrôle plus systématique de la qualité pour veiller à ce que les procédures en place soient respectées et que les dossiers soient adéquatement documentés.

### **Mécanismes de soutien offerts aux gestionnaires recruteurs**

La DRPRH fournit le soutien nécessaire aux gestionnaires recruteurs, mais les outils offerts aux gestionnaires ne sont pas complets et la formation n'est pas obligatoire pour l'obtention des pouvoirs délégués en matière de dotation.

Au cours de la vérification, une enquête menée auprès des gestionnaires recruteurs a révélé qu'ils accordaient une grande confiance aux conseillers en ressources humaines durant un processus de dotation. Les gestionnaires recruteurs sont habitués, et s'attendent, à un niveau de service élevé; ils tiennent en haute estime la communauté des conseillers en ressources humaines. Sur 26 répondants, 23 (88 %) ont déclaré être satisfaits des conseils et de l'aide fournis par la DRPRH. Toutefois, 11 des 26 répondants (42 %) ont dit que les outils offerts aux gestionnaires recruteurs étaient insuffisants.

Les gestionnaires recruteurs ont accès à peu de renseignements pour les guider dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de dotation. Des outils supplémentaires tels qu'un répertoire des énoncés de critères de mérite, des questions d'entrevue et un modèle de résumé d'entrevue les aideraient et amélioreraient l'uniformité, la qualité et la rapidité d'exécution du processus de dotation.

Au moment de la vérification, la CCSN n'exigeait pas que les gestionnaires reçoivent une formation une fois obtenus leurs pouvoirs délégués. Il s'agit d'une pratique exemplaire de beaucoup de ministères et organismes du gouvernement. Les gestionnaires recruteurs ayant suivi la formation sur les Notions fondamentales de gestion ont déclaré qu'ils ont reçu des renseignements utiles sur leur rôle et leurs responsabilités au cours de cette formation et que le matériel didactique leur a été très utile à des fins de consultation. Au moment de la vérification, la formation sur les Notions fondamentales de gestion était en cours de révision; on s'attend à ce qu'elle inclue une formation supplémentaire sur les pouvoirs délégués. Cette formation sera obligatoire pour tous les gestionnaires.

### **La CCSN, un organisme distinct**

La CCSN tire profit de son statut d'« organisme distinct ». Voici les avantages dont bénéficient les organismes distincts :

- élaboration d'une politique et d'un cadre de dotation tout en respectant les valeurs de dotation, comme l'équité, la transparence et l'accessibilité; (en cours)
- création d'un système de classification et des échelles salariales connexes;
- possibilité d'embauche directement dans des salons de l'emploi;
- évaluation des candidats retenus plutôt que de tous les postulants qui possèdent les qualifications minimales;
- mécanisme de recours moins strict;
- possibilité de négocier un contrat avec un agent négociateur;
- souplesse dans le choix de la zone de sélection pour une mesure de dotation;
- aucune obligation d'avoir des critères de sélection.

La CCSN n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Les employés de la CCSN peuvent participer aux processus de dotation de la fonction publique s'ils sont ouverts à tous les fonctionnaires. Il y a une légère confusion au sein des employés de la CCSN au sujet de leur statut et de leur admissibilité à postuler aux emplois de la fonction publique. Les employés de la CCSN sont admissibles aux programmes d'échange avec les ministères et les organismes de la fonction publique. Ils ne peuvent pas être mutés au noyau de la fonction publique. Pour acquérir le droit d'effectuer des mutations vers des organismes en conformité avec la LEFP, la CCSN doit faire évaluer son programme de dotation par la Commission de la fonction publique pour déterminer s'il est compatible avec un programme de la LEFP.

### **Données relatives au rendement**

La DRPRH n'avait pas instauré de normes de service (à savoir le nombre de jours réels pour doter un poste) ni de données relatives au rendement (à savoir le nombre maximum de jours pour doter un poste, par exemple 40 jours ouvrables) au moment de la vérification. Des normes de service ainsi que de nouveaux mécanismes de communication sont en cours d'élaboration et seront prochainement établis pour les activités de dotation.

En 2008, la DRH a mis en œuvre un nouveau rapport intitulé *Tableau de bord des Ressources humaines*. Produit annuellement, il présente les tendances de la main-

d'œuvre à la CCSN. Il sert à fournir des données sur les ressources humaines aux gestionnaires pour les aider à planifier les besoins futurs et à gérer leur organisation actuelle ainsi que pour faciliter la planification intégrée des activités et des ressources humaines. Il présente également des données démographiques générales, les tendances générales de la main-d'œuvre et d'autres données pertinentes pour favoriser une bonne gestion des personnes à la CCSN.

Actuellement, la DRPRH produit tous les mois un rapport sommaire sur les mesures de dotation qui dresse la liste des types de poste à doter (postes à durée déterminée, postes à durée indéterminée, affectations ou stages pour étudiants) et présente l'état du recrutement. Ce rapport est distribué à toutes les directions générales de l'organisme. La DRPRH produit également un rapport mensuel sur l'état du recrutement qui fait le suivi de toutes les mesures de dotation en cours relativement au type de poste et à l'état du recrutement. Ce rapport, qui est aussi distribué à tous les chefs de direction générale, est utilisé pour donner suite aux mesures de dotation dont le traitement est plus lent que prévu. Le rapport du 30 août 2009 a révélé que 115 mesures de dotation étaient en cours. De ces mesures, 59 avaient été mises en attente par la direction et 6 étaient en cours depuis au moins six mois.

La DRPRH n'a pas établi de rapport sur les activités de dotation visant à informer les cadres supérieurs du nombre de mesures de dotation traitées au cours de l'année et à présenter d'autres indicateurs de rendement, comme le nombre de processus de dotation avec concours (dotation annoncée) et sans concours (dotation non annoncée, promotion, mobilité ou mutation latérale, intérim, affectation, permutation, prolongation d'un poste à durée déterminée, transformation d'un poste à durée déterminée en un poste à durée indéterminée, etc.). D'autres organismes distincts qui ont été étudiés, comme Parcs Canada, le Bureau de la vérificatrice générale du Canada, le Bureau du surintendant des institutions financières et le Conseil national de recherches du Canada, produisent des rapports trimestriels ou annuels sur les activités de dotation. Ces rapports comprennent le nombre et le type de mesures de dotation qui ont eu lieu au cours de la période, des données sur les processus de dotation avec concours et sans concours et des commentaires formulés par les ressources humaines sur l'application de la politique de dotation de l'organisme.

## Recommandations

1. La DRH devrait continuer à améliorer le processus d'intégration de la planification des ressources humaines dans la planification des activités de l'organisme et à documenter les priorités en matière de ressources humaines, y compris la planification de la relève énoncée dans le plan stratégique de ressources humaines.
2. La CCSN devrait avoir une politique et un cadre de dotation approuvés que la Direction des ressources humaines devrait mettre en œuvre pour préciser les rôles et responsabilités et donner un aperçu des attentes en matière de dotation.
3. La DRH devrait veiller à ce que les gestionnaires détenant des pouvoirs délégués de gestion des ressources humaines comprennent leurs responsabilités à l'égard de la dotation et disposent de suffisamment de soutien et d'outils.
4. La DRH devrait mettre en œuvre des mécanismes pour évaluer le rendement des activités de dotation, en faire le suivi et en rendre compte; elle devrait aussi produire un rapport annuel sur les activités de dotation pour les cadres supérieurs.

## **B) Efficience et efficacité**

Le deuxième objectif de la vérification consistait à déterminer si le processus de dotation est efficient et efficace. Le critère de cet objectif comprenait donc l'efficience et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs de dotation prévus de la CCSN.

### **Observations**

#### **Efficience et efficacité du processus de dotation**

La DRPRH et les gestionnaires recruteurs ont atteint efficacement les objectifs de dotation prévus de la CCSN. La CCSN a rempli les objectifs de dotation établis pour l'année 2008-2009.

Aucune donnée sur le rendement qui permettrait à la CCSN de prouver l'efficience des processus de dotation n'a été recueillie. Des données sur le rendement pourraient comprendre, par exemple, des données sur les sujets, comme la productivité (quantité et qualité), des indicateurs et des mesures du rendement, des niveaux et des normes de service, des coûts et des données de référence.

En date du 31 mars 2009, l'utilisation réelle des équivalents temps plein (ETP) avait augmentée pour atteindre 758 ETP, soit 93 % des 817 ETP prévus. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux deux années précédentes durant lesquelles le taux d'utilisation des ETP s'établissait à 87 % des ETP prévus. L'équivalent temps plein (ETP) est la principale mesure de planification de la CCSN; elle représente l'effort annuel d'un employé à temps plein et est à la base du cadre de recouvrement des coûts. Pour ce qui est du dénombrement des effectifs (la principale mesure de capacité de la CCSN), la CCSN comptait, en date du 31 mars 2009, 807 employés, ce qui représente une augmentation de 17,3 % pour l'année 2008-2009 et le plus haut taux de croissance depuis quelques années.

En 2008-2009, 190 nouveaux travailleurs ont été embauchés, sans compter les mutations internes. Au total, la DRPRH a traité près de 400 mesures de dotation au cours de la période de vérification (du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 30 juin 2009). Le niveau d'activité est un indicateur montrant que la DRPRH a contribué à l'atteinte des objectifs prévus de la CCSN en matière de dotation.

La DRPRH ne collecte pas de données permettant de calculer la durée moyenne des processus de dotation. La Commission de la fonction publique (CFP) indique que la durée moyenne des processus de dotation annoncés pour les postes à durée indéterminée de la fonction publique est d'environ six mois<sup>3</sup>. La CCSN ne recueille pas de données qui permettraient une comparaison avec la moyenne de la fonction publique.

---

<sup>3</sup> Source : *Rapport annuel 2008-2009* de la Commission de la fonction publique du Canada



La DRH a mis en place un processus visant à rationaliser et à consolider son programme de dotation. Au moment de la vérification, la DRH a indiqué qu'elle était en train de dresser le diagramme du processus de dotation et qu'elle mettrait le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) à jour lorsque le diagramme serait terminé. De plus, dans son document sur les engagements en matière de rendement de 2009-2010, la DRH a précisé qu'elle mettra l'accent sur le perfectionnement, la formation essentielle et la conservation du personnel comme principaux facteurs pour devenir un employeur de choix. Elle a également mentionné dans son document que lorsque la CCSN aura prouvé qu'elle peut recruter du personnel, elle devra continuer à investir dans les programmes de perfectionnement structurés et le perfectionnement en cours d'emploi. On s'attend à ce que ces engagements en matière de rendement et les efforts de rationalisation et de consolidation déployés par la DRPRH mènent à une efficacité accrue du processus de dotation.

## **Recommandations**

Aucune recommandation n'est faite pour ce secteur d'examen. Toutefois, on s'attend à ce que la DRH poursuive ses efforts pour rationaliser et consolider le processus de dotation.

## **C) Conformité**

Le troisième objectif de la vérification consistait à évaluer si les politiques, les procédures, les pratiques et les contrôles de dotation sont respectés. La vérification a examiné le processus de dotation pour déterminer s'il est conforme aux exigences en matière de langues officielles et aux contrôles clés (annexe B).

## **Observations**

### **Conformité aux contrôles clés en matière de dotation de la CCSN et aux exigences en matière de langues officielles**

Dans l'ensemble, les mesures de dotation sont conformes aux contrôles clés de la CCSN, à quelques exceptions près. Ces exceptions sont décrites ci-dessous. La vérification a révélé que 2 des 34 mesures de dotation examinées ne respectaient pas les exigences en matière de langues officielles.

La vérification n'a pas pu évaluer si la politique et les procédures de dotation de la CCSN avaient été respectées puisqu'elles n'ont pas été approuvées ni documentées. Chacune des opérations de dotation a plutôt été comparée aux contrôles clés associés aux pratiques sous-jacentes de la CCSN en matière de ressources humaines. L'équipe de vérification a établi les contrôles clés en collaboration avec les conseillers principaux en ressources humaines. Ces contrôles sont les suivants :

- profil linguistique défini avant que la rédaction de l'énoncé des critères de mérite soit terminée;
- clause portant sur les conflits d'intérêts comprise dans les conditions d'emploi;
- dotation autorisée par l'autorité compétente;
- justification documentée par un agent autorisé pour les mesures de dotation sans concours de postes à durée déterminée;
- existence d'un rapport d'évaluation sommaire (processus avec concours) ou d'un formulaire d'évaluation (processus sans concours);
- lettre d'offre signée par un agent délégataire autorisé;
- disponibilité des fonds.

### **Vérification par sondages**

Des quelque 400 mesures de dotation traitées au cours de la période de vérification qui s'étend d'avril 2008 à juin 2009, nous avons sélectionné deux échantillons aléatoires non statistiques à des fins d'examen. Le premier échantillon de 34 opérations de dotation a été examiné en détail pour évaluer la conformité aux contrôles clés et aux exigences en matière de langues officielles. Un deuxième échantillon a été sélectionné; il comprenait 34 autres mesures de dotation définies comme étant des processus potentiellement sans concours (c.-à-d. des processus de dotation non annoncés, non ouverts à d'autres candidats ou des mutations latérales, des mobilités et des nominations sans concours). Ce deuxième échantillon a été examiné pour déterminer si ces mesures de dotation étaient véritablement des processus sans concours et, si tel était le cas, pour vérifier si une justification produite par un agent autorisé avait été obtenue et si un formulaire d'évaluation avait bien été rempli pour confirmer que les qualifications et les compétences du candidat correspondaient aux exigences comprises dans la description de travail. Au total, nous avons examiné 68 dossiers dans le cadre de cette vérification.

Les deux échantillons de la vérification comprenaient des mesures de dotation de toutes sortes et de toutes les directions générales de la CCSN, et ces mesures de dotation avaient été autorisées par 44 différents gestionnaires recruteurs.

Dans le premier échantillon de 34 mesures de dotation examinées en détail, 32 mesures (soit 94 %) respectaient les exigences en matière de langues officielles. Dans l'un des deux autres dossiers, une offre conditionnelle a été faite à un candidat qui a par la suite passé avec succès une évaluation de langue seconde, et dans l'autre, le processus est passé d'une dotation non impérative à une dotation impérative sans que le poste soit annoncé à nouveau.

Dans le premier échantillon, nous avons découvert que dans 17 dossiers (50 %), aucun rapport résumant l'évaluation des candidats n'était inclus. Les rapports d'évaluation servent à prouver que les candidats ont été évalués et qu'ils remplissent les critères de mérite du poste.

Le deuxième échantillon de 34 dossiers a été examiné pour déterminer si ces dossiers contenaient tous une justification d'un agent autorisé. L'échantillon comprenait des dossiers portant le code d'une mobilité, d'une mutation latérale ou d'une dotation sans concours. Nous nous attendions donc à ce que chacune des mesures de dotation soit un processus sans concours pour lequel un seul candidat était évalué. Nous avons découvert que 15 des 34 mesures (41 %) portaient le mauvais code et étaient en fait des processus avec concours pour lesquels divers candidats étaient évalués. Des 19 autres mesures, 15 étaient des mutations et 4 étaient des nominations sans concours. Dans tous les cas, les mesures avaient été autorisées correctement.

Des 68 dossiers examinés dans le cadre de la vérification, 9 étaient des nominations sans concours. Une justification valable qui garantissait l'équité et la transparence ainsi qu'une autorisation appropriée avaient été obtenues pour chacune de ces neuf mesures de dotation.

La vérification a également examiné les affectations intérimaires pour déterminer si elles étaient utilisées pour des périodes de six mois ou plus. Des 103 affectations intérimaires examinées au cours de la vérification, 7 étaient pour des périodes de 6 mois ou plus, mais 5 de celles-ci étaient pour des périodes de 7 mois ou moins, et les 2 autres étaient pour un projet spécial d'une durée limitée du gouvernement. Nous avons conclu que les affectations intérimaires étaient utilisées de façon appropriée.

Nous n'avons constaté aucune uniformité dans la façon dont les dossiers étaient documentés ou classés. Par exemple, pour un processus visant à doter plusieurs postes, les documents pertinents de tous les candidats sélectionnés avaient été rassemblés dans un seul dossier plutôt que d'être classés dans des dossiers séparés propres à chacun des postes à doter. De plus, les documents contenus dans les dossiers étaient classés à l'aide de papillons adhésifs qui peuvent être facilement enlevés ou perdus. Le classement des dossiers ne favorise pas l'efficacité du processus d'assurance-qualité. En fait, nous avons remarqué qu'il n'y avait aucun processus d'assurance-qualité mis en place pour les dossiers de dotation.

Nous avons constaté que la DRPRH ne pouvait pas définir ni quantifier les mesures de dotation sans concours puisque les données s'y rapportant n'étaient pas saisies dans la structure de codage du Système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Le SIRH enregistre les codes de type de rémunération qui sont entrés par les conseillers en rémunération. Nous avons également constaté que les types de mesure de dotation utilisés par la DRPRH n'avaient pas été définis. Toutefois, la DRPRH consigne les recrutements externes et les mutations internes à l'aide de la fonction de mise à jour des renseignements sur un poste qui est offerte sur l'intranet de la CCSN (BORIS). Cette fonction est utilisée pour informer le personnel des nouveaux employés qui ont été embauchés par la CCSN ou des mutations internes. Elle ne constitue pas une source de renseignements fiable pour faire rapport des activités de dotation aux cadres supérieurs. Les données sur les mesures de dotation ne sont pas codées de façon uniforme et ne sont pas fiables.

## Recommandation

5. La DRH devrait améliorer son processus d'assurance qualité et sa manière de documenter les dossiers de dotation.

## Conclusions

La vérification a révélé que le cadre de gestion des activités de dotation et de recrutement de la CCSN a des points forts et des aspects à améliorer.

Un point fort majeur est que le personnel chargé de la dotation a rempli les objectifs de dotation concernant le nombre de personnes embauchées. De plus, la Direction des ressources humaines (DRH) a adopté une dotation proactive grâce à l'élaboration d'une stratégie de recrutement et a tiré profit du statut d'« organisme distinct » de la CCSN. La DRH a aussi mis en place les éléments clés pour instaurer un processus de planification intégrée des ressources humaines, et la délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines a été mise à jour récemment. En dernier lieu, la vérification a révélé que la grande majorité des gestionnaires recruteurs de la CCSN (23 gestionnaires recruteurs sur 26) ayant participé à l'enquête ont précisé qu'ils étaient satisfaits des conseils et de l'aide fournie par la Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines (DRPRH). La vérification a permis de conclure que, dans l'ensemble, les mesures de dotation sont conformes aux contrôles clés, à quelques exceptions près; ces exceptions sont notées dans le rapport de vérification.

Nous recommandons que des améliorations soient apportées au cadre de gestion des activités de dotation et de recrutement. Les politiques et procédures de dotation devraient être documentées pour établir les autorités ainsi que pour définir et mieux communiquer les rôles et responsabilités — notamment pour les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs — afin que les politiques et procédures de dotation soient interprétées et appliquées de façon uniforme.

Dans le même ordre d'idées, la formation offerte aux gestionnaires et les outils à leur disposition (répertoire des énoncés de critères de mérite, questions d'entrevue et modèle de résumé d'entrevue) devraient être améliorés. En outre, la planification de la relève devrait comprendre tous les postes de cadres supérieurs importants pour garantir la qualité et la continuité des activités de dotation. Des mécanismes pour mesurer, surveiller et signaler le rendement des activités de dotation devraient être établis pour démontrer l'efficacité et l'efficacé des activités de dotation.

Enfin, la CCSN devrait recueillir des données sur le rendement des activités de dotation afin de pouvoir effectuer une surveillance et une évaluation continues de l'efficacité du processus de dotation, y compris une enquête de suivi de la qualité des embauches. Ainsi, elle pourra veiller à ce que certaines valeurs, comme l'équité, la transparence et

l'accessibilité, soient respectées et informer la direction de la CCSN du rendement général et des résultats des activités de dotation.

## **Annexe A**

### **Critères de vérification**

#### **Cadre de gestion**

1. Un processus de planification globale et intégrée des ressources humaines est en place.
2. La CCSN a adopté une dotation proactive (elle a adopté des pratiques comme la valorisation de l'image, le marketing, la planification de la relève, la sélection de candidats éventuels, la création et la mise à jour de bassins de talents, l'offre de stages, etc.).
3. Des politiques, des lignes directrices et des procédures ont été définies pour le processus de dotation et de recrutement et elles ont été communiquées.
4. Les rôles et responsabilités à l'égard du processus de dotation et de recrutement ont été définis, communiqués et compris.
5. Des mécanismes de soutien adéquats sont offerts aux gestionnaires recruteurs (par exemple formation pour les gestionnaires et outils d'évaluation à utiliser durant les processus de sélection).
6. Le processus de dotation tire profit du fait que la CCSN est un organisme distinct.
7. Les données relatives au rendement du processus de dotation et de recrutement sont recueillies, surveillées et consignées dans un rapport.

#### **Efficiences et efficacité**

8. Le processus de dotation et de recrutement est efficient.
9. Le processus de dotation et de recrutement est efficace.

#### **Conformité**

10. Les mesures de dotation sont conformes aux procédures établies et aux politiques de la CCSN en matière de gestion des ressources humaines, comme les politiques et les procédures sur la dotation et les langues officielles.

## Annexe B

### Contrôles clés du processus de dotations

#### Début du processus de dotation

##### Contrôles clés

- Demande de la part du gestionnaire recruteur détenant les pouvoirs délégués;
- Établissement du profil linguistique du poste.

#### Affichage du poste

##### Contrôles clés

- Avis de concours.
- Approbation de l'avis de concours par le gestionnaire recruteur.
- Choix de la méthode d'affichage utilisée.

#### Préparation des outils d'évaluation

##### Contrôles clés

- Sélection des outils d'évaluation par le gestionnaire recruteur.
- L'équipe des RH passe en revue les outils d'évaluation, comme le guide et les réponses d'entrevue.

#### Présélection et évaluation

##### Contrôles clés

- L'équipe des RH présélectionne des candidats et en fait un résumé au gestionnaire recruteur.
- Le gestionnaire recruteur sélectionne des candidats et forme une équipe d'évaluation.
- Le gestionnaire recruteur soumet un rapport de sélection comprenant les entrevues.

#### Vérifications après l'évaluation (après l'entrevue)

##### Contrôles clés

- Évaluation de la langue seconde, vérification des références, vérification de sécurité, évaluation médicale (pour vérifier si le candidat est apte à effectuer le travail).
- Signature de la lettre d'offre par le gestionnaire recruteur et acceptation de la lettre par le candidat retenu.

#### Fin de processus de dotation

##### Contrôles clés

- L'équipe des RH publie dans BORIS les renseignements relatifs au nouvel employé.
- L'équipe des RH s'assure que tous les documents pertinents sont dans le dossier de dotation et ferme le dossier.

## Annexe C

# Réponse de la direction

## Cadre de gestion

1. La DRH devrait continuer à améliorer l'intégration de la planification des ressources humaines dans la planification des activités de l'organisme et à documenter les priorités en matière de ressources humaines, y compris la planification de la relève énoncée dans le plan stratégique de ressources humaines.

Unité responsable	Réponse de la direction	Calendrier
DRPRH	<p>Les liens entre la DRH et la Division de la planification interne ont été renforcés pour 2010-2011. Les priorités en matière de ressources humaines ont été étroitement harmonisées avec le RPP et les priorités opérationnelles.</p> <p>Des plans détaillés de ressources humaines et d'équité en matière d'emploi sont en cours d'élaboration en réponse aux consultations et aux commentaires des principales parties intéressées. Ces plans comprendront les divers projets et priorités visant à appuyer les objectifs opérationnels de la CCSN.</p> <p>La DRH participe à la planification des activités; elle est une partenaire stratégique à ce propos dans le groupe de direction.</p> <p>Dans le cadre de son plan de travail de 2010-2011, la DRH mise maintenant davantage sur le maintien en poste du personnel que sur le recrutement; elle mènera des activités de planification de la relève, y compris la détermination des postes importants à la CCSN et la sélection de candidats éventuels pour la relève ou le transfert de connaissances et l'élaboration de documents pour atténuer les risques. (31 mars 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination préliminaire des postes importants et des facteurs atténuants.</li> <li>• Validation des données par les cadres supérieurs.</li> </ul>	<p>Terminé</p> <p>30 avril 2010</p> <p>Terminé</p> <p>Mai 2010</p> <p>30 novembre 2010</p>



2. La CCSN devrait avoir une politique et un cadre de dotation approuvés que la DRH devrait mettre en œuvre pour préciser les rôles et responsabilités et pour donner un aperçu des attentes en matière de dotation.

Unité responsable	Réponse de la direction	Calendrier
DRPRH	<p>La CCSN a créé et mis en place un cadre stratégique de dotation qui comprend une politique de dotation et un instrument de délégation révisé.</p> <p>La version définitive de diverses lignes directrices et de divers outils, y compris des diagrammes de processus et du matériel de formation, a été rédigée, ce qui permettra non seulement de préciser les rôles et responsabilités, mais aussi d'orienter les gestionnaires dans le processus décisionnel par l'intermédiaire de diverses étapes allant de la planification à l'embauche.</p> <p>Les objectifs de la politique sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préconiser une approche de la dotation axée sur les valeurs de dotation, soit la compétence, l'équité, la transparence et l'accessibilité;</li> <li>• augmenter la responsabilité à l'égard des décisions en matière de dotation conformément à la délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines de la CCSN;</li> <li>• offrir des lignes directrices et des conseils aux gestionnaires pour uniformiser les activités et les processus de dotation de la CCSN;</li> <li>• appuyer l'objectif global de la CCSN d'être un employeur de choix.</li> </ul> <p>La politique a été approuvée par le président de la CCSN le 3 mars 2010 et entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2010.</p>	Terminé

3. La DRH devrait veiller à ce que les gestionnaires détenant des pouvoirs délégués de gestion des ressources humaines comprennent leurs responsabilités à l'égard de la dotation et disposent de suffisamment de soutien et d'outils.

Unité responsable	Réponse de la direction	Calendrier
DRPRH	<p>La partie sur la dotation du cours « Notions fondamentales de gestion » a été réorganisée pour mieux présenter les rôles et responsabilités des gestionnaires; elle est maintenant obligatoire pour tous les directeurs et directeurs généraux. Tous les gestionnaires délégataires devront avoir suivi le module d'ici le 31 mai 2010.</p> <p>La DRH a rédigé la version définitive des lignes directrices portant sur les principaux aspects de la dotation ainsi que la version définitive des divers outils, diagrammes de processus et modèles servant à appuyer les gestionnaires, ce qui comprend les lignes directrices sur l'établissement des compétences et des conditions d'embauche, les diverses options de dotation offertes, l'affichage d'offres d'emploi, l'évaluation de candidats, la sélection de candidats et l'offre d'emploi. Les diagrammes de processus montrent clairement les gestionnaires et les responsabilités en matière de ressources humaines qui sont associés aux processus de dotation annoncée et non annoncée.</p> <p>Le cadre de politique sur la dotation (c.-à-d. la politique, l'instrument de délégation, les lignes directrices, les diagrammes de processus, les outils et les modèles) est disponible en version électronique pour les gestionnaires. La page de dotation dans BORIS a été complètement réorganisée de façon à ce que les gestionnaires puissent facilement accéder au matériel pertinent.</p>	<p>31 mai 2010</p> <p>Terminé</p> <p>Terminé</p>

4. La DRH devrait mettre en œuvre des mécanismes pour évaluer le rendement des activités de dotation, en faire le suivi et en rendre compte; elle devrait aussi produire un rapport annuel sur les activités de dotation pour les cadres supérieurs.

Unité responsable	Réponse de la direction	Calendrier
DRPRH	<p>Au cours de l'année 2009-2010, les pratiques de dotation ont été passées en revue et officialisées par la création d'un cadre de dotation visant à uniformiser le processus de dotation.</p>	Terminé
	<p>Une formation a été offerte aux conseillers en dotation et à leurs adjoints pour veiller à ce que le modèle soit appliqué et respecté.</p>	31 mai 2010
	<p>Des ressources seront affectées à l'assurance de la qualité, aux activités de suivi et à la production de rapports.</p>	Terminé
	<p>De plus, la DRH a créé une base de données pour enregistrer divers types de processus et d'activités de dotation et le calendrier des diverses étapes, pour faire le suivi de ces données et pour en rendre compte. Des essais sont prévus pour février 2010. Ensuite, une formation sera offerte au personnel des ressources humaines afin de procéder à la saisie des données. La durée des processus de dotation sera enregistrée rétroactivement jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2009 afin d'établir des données de référence; les données sur les processus amorcés après le mois d'avril 2010, quant à elles, seront saisies pour faire le suivi non seulement de leur durée, mais aussi des normes de service.</p>	31 octobre 2010
	<p>La DRH s'attend à pouvoir faire des essais et produire des rapports avec suffisamment de données d'ici la fin du deuxième trimestre de 2010-2011.</p>	Avril 2011
	<p>Les activités de dotation de l'exercice financier de 2010-2011 seront placées sous la responsabilité des cadres supérieurs.</p>	

## Conformité

5. La DRH devrait améliorer son processus d'assurance-qualité et sa manière de documenter les dossiers de dotation.

Unité responsable	Réponse de la direction	Calendrier
DRPRH	<p>En raison de l'adoption du cadre de politique sur la dotation, des listes de contrôle standard et des procédures de ressources humaines internes sont en cours d'élaboration, et de la formation sera offerte à l'équipe responsable du ressourcement pour veiller à ce que les processus soient uniformes et à ce que les dossiers soient bien documentés.</p> <p>Un outil de référence présentant un aperçu des exigences est en cours d'élaboration et sera à la disposition des gestionnaires, des conseillers en ressources humaines et de leurs adjoints. Cet outil énoncera clairement les exigences minimales en matière de documents pour divers processus en fonction des options de dotation sélectionnées.</p> <p>Les ressources seront harmonisées en vue d'élaborer et de mettre en place l'assurance de la qualité, la surveillance et la production de rapports.</p>	<p>31 mai 2010</p> <p>Terminé</p> <p>31 mai 2010</p>