



Vérification continue : nominations intérimaires

Bureau de la vérification et de l'éthique

1 juin 2016

Présenté au Comité de vérification le 23 mars 2016

Recommandé par le Comité de vérification pour approbation par le président le 23 mars 2016

Approuvé par le président le 15 juillet 2016



Table des matières

Résumé.....	2
1. Introduction	5
2. Partie A – Analyse des mesures de nomination intérimaire	7
3. Partie B – Contrôle des dossiers	10
4. Partie C – Établissement du coût des nominations intérimaires.....	23
5. Plans d'action de la direction.....	25
6. Membres de l'équipe	25
7. Remerciements	26
Annexe A – Résumé de haut niveau des nominations intérimaires	27
Annexe B – Nominations intérimaires, par classification.....	29
Annexe C – Analyse selon la direction générale, la direction, la durée et le gestionnaire chargé de l'approbation.....	30
Annexe D – Recommandations issues de la vérification et plan d'action de la direction.....	37

Résumé

Contexte

Le projet de vérification continue des nominations intérimaires fait partie du Plan de vérification fondée sur le risque (PVFR) pour 2015-2016 à 2017-2018 de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN).

Une nomination intérimaire est une option de dotation pour nommer temporairement des employés à des tâches incombant à un poste de niveau supérieur. Elle permet de répondre à un besoin immédiat dans des conditions bien précises, par exemple pour un projet à court terme ou pour pourvoir temporairement le poste vacant d'un employé en congé, en formation ou en affectation.

Dans le cadre de ce projet, le Bureau de la vérification et de l'éthique (BVE) a examiné certains éléments qui intéressent tout particulièrement le président et le Comité de direction de la CCSN. Il a notamment collaboré avec la Direction des ressources humaines (DRH) afin d'estimer les coûts liés aux nominations intérimaires de courte durée.

Objectifs, portée et approche

Ce rapport contient trois parties :

Partie A – Analyse des mesures de nomination intérimaire. La partie A vise à fournir au président et aux membres du Comité ministériel de vérification (CMV) une analyse des mesures de nomination intérimaire par direction générale et par direction, en désignant le gestionnaire chargé de l'approbation et en précisant la durée des nominations. Le BVE a collaboré avec la DRH pour déterminer les nominations intérimaires ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015.

Partie B – Contrôle des dossiers. La partie B vise à assurer dans une mesure raisonnable que les nominations intérimaires respectent les critères de dotation intérimaire en vigueur. À l'aide des données analysées, nous avons évalué un échantillon discrétionnaire de nominations intérimaires, ainsi que les documents pertinents. Nous avons établi les critères d'examen grâce à des discussions avec le personnel de la DRH et à un examen de la *Politique de dotation* de la CCSN et de divers guides de dotation internes, dont les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* (que la DRH est en train de réviser) et le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*, et aussi l'outil de traitement de la DRH, *Options de dotation en bref*.

Partie C – Établissement du coût des nominations intérimaires. La partie C vise à colliger les coûts salariaux et administratifs des nominations intérimaires afin que les gestionnaires discutant des politiques à adopter disposent d'un contexte. À la

demande du président, le BVE a collaboré avec la DRH pour établir les coûts salariaux et administratifs des nominations intérimaires de 30 jours ou moins.

Toutes les parties de ce projet visaient les nominations intérimaires ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015.

Sommaire des observations

Le contrôle des dossiers a révélé que les deux critères de dotation obligatoires suivants (contrôles) n'étaient pas systématiquement respectés :

- exigences linguistiques pour les nominations intérimaires de 12 mois ou plus
- obligation de documenter l'approbation par un vice-président (VP) de toutes les nominations intérimaires

Il faut que les gestionnaires renforcent ces exigences s'ils jugent qu'elles répondent aux besoins opérationnels actuels. La DRH doit établir un mode de contrôle qui garantira le respect de ces exigences.

Il existe quatre autres moyens pour la DRH d'améliorer la conformité et la surveillance :

- Élaborer, en collaboration avec le Comité de direction, les critères de sélection d'un processus de dotation annoncé ou non annoncé pour les nominations intérimaires, quelle qu'en soit la durée.
- Faire le suivi des dotations annoncées ou non annoncées et en faire rapport chaque trimestre.
- Mettre en place un mode de contrôle garantissant que les nominations intérimaires sont autorisées avant de débiter.
- S'assurer que les politiques et les bonnes pratiques figurent dans le document approprié et que tous les critères de dotation liés aux nominations intérimaires sont pris en compte, y compris la constitution des documents pertinents.

Conclusion

L'actuelle *Politique de dotation* de la CCSN et les diverses lignes directrices en place à la CCSN et à la DRH énoncent les contrôles et les critères à appliquer durant le processus de nomination intérimaire. Grâce à ces documents, le BVE a pu :

- définir les critères de dotation actuellement applicables aux nominations intérimaires, en examinant la *Politique de dotation* et les divers formulaires et lignes directrices de la CCSN

- accéder, par le biais de la DRH, à la documentation étayant les nominations intérimaires

Pour l'échantillon de dossiers examinés, nous avons pu accéder facilement aux documents pertinents, lesquels nous ont donné une assurance raisonnable que les critères de dotation étaient respectés dans la plupart des cas. La majorité des cas de non-respect de ces critères ont été observés dans un nombre limité de domaines (mentionnés précédemment). Nous avons formulé diverses recommandations en vue d'améliorer la conformité et la surveillance.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le projet de vérification continue des nominations intérimaires fait partie du Plan de vérification fondée sur le risque (PVFR) pour 2015-2016 à 2017-2018 de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN).

Vérification et surveillance continues

Telle que la définit le Bureau du contrôleur général, la « surveillance continue » englobe les processus que la direction doit mettre en œuvre pour s'assurer que les politiques, les procédures et les processus opérationnels fonctionnent efficacement, tandis que la « vérification continue » désigne les activités de vérification réalisées sur une base plus fréquente en vue de fournir l'assurance raisonnable que ces politiques, procédures et processus opérationnels fonctionnent comme prévu.

À la CCSN, nous pouvons utiliser la vérification continue pour faire le suivi des éléments suivants :

- les fonctions intégrées et les activités connexes, telles que la gestion de l'information et de la technologie, la gestion des ressources humaines (p. ex. la dotation en personnel) ou la gestion financière (p. ex. l'approvisionnement, la passation de marchés, la gestion des dépenses, les déplacements et l'accueil, la dotation)
- les fonctions opérationnelles et les activités connexes, telles que la surveillance réglementaire, les évaluations techniques, les autorisations et les inspections

Nominations intérimaires

Une nomination intérimaire est une option de dotation pour nommer temporairement des employés à des tâches incombant à une poste de niveau supérieur. Elle permet de répondre à un besoin immédiat dans des conditions bien précises, par exemple pour un projet à court terme ou pour pourvoir temporairement le poste vacant d'un employé en congé, en formation ou en affectation.

La CCSN a classé les deux catégories principales de nominations intérimaires afin de déterminer certains critères d'admissibilité : moins de six mois ou six mois ou plus. Certaines exigences doivent être respectées selon la durée de la nomination intérimaire (p. ex., sur le plan linguistique ou en matière de sécurité et de formation).

1.2 Énoncé de conformité

Cette vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Bureau de la vérification et de l'éthique.

2. Partie A – Analyse des mesures de nomination intérimaire

2.1 Objectif et portée

La partie A de la vérification vise à fournir au président et aux membres du Comité ministériel de vérification (CMV) une analyse des mesures de nomination intérimaire par direction générale et par direction, en désignant le gestionnaire chargé de l'approbation et en précisant la durée des nominations ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015. De plus, le BVE a examiné les éléments décrits ci-après qui intéressaient tout particulièrement le président et le Comité de direction.

2.2 Approche

Le BVE a collaboré avec la Direction des ressources humaines (DRH) pour :

- vérifier l'exactitude des données et de l'analyse sur les nominations intérimaires
- s'assurer qu'il n'y a aucun chevauchement des nominations quand une prolongation est requise
- confirmer le nombre de nominations intérimaires qui s'accompagnaient d'une rémunération intérimaire
- confirmer le nombre de nominations intérimaires qui étaient visées par un processus annoncé ou non annoncé

Les annexes ci-jointes illustrent l'analyse statistique effectuée par le BVE :

- **Annexe A** – Résumé détaillé des nominations intérimaires par direction générale, avec indication de leur durée
- **Annexe B** – Nombre de nominations intérimaires pour chaque classification
- **Annexe C** – Analyse des nominations intérimaires selon la direction générale, la direction, la durée et le gestionnaire chargé de l'approbation

2.3 Observations

Prolongations

Nous avons déterminé des possibilités de prolongation en examinant les cas où le même employé a fait l'objet de plusieurs nominations. Neuf employés ont fait l'objet de deux à six nominations consécutives. Cependant, en les examinant de plus près, nous avons constaté que, sauf dans un cas, il s'agissait à chaque fois de

mouvements entre postes, niveaux de classification ou divisions. Ces mouvements peuvent se produire lorsque de nouvelles possibilités se présentent, par exemple quand des employés occupant un poste intérimaire se déplacent pendant une courte période pour leurs vacances, avant de réintégrer leur poste intérimaire initial. À moins que le poste en question, la classification et la division ne soient les mêmes, ces nominations ont été incluses comme des nominations individuelles dans l'analyse fournie en annexe.

Nominations intérimaires s'accompagnant d'une rémunération intérimaire

Le BVE a analysé les données fournies et constaté que, conformément aux exigences de la CCSN, il n'y avait eu aucune nomination intérimaire rémunérée d'employés occupant un poste d'attache de direction à un poste de gestion de niveau supérieur pour une période de moins de trois mois.

La convention collective des employés faisant partie de l'unité de négociation stipule que, lorsqu'un employé est tenu d'exécuter l'essentiel des tâches associées à un niveau de classification supérieur par intérim pendant au moins cinq jours ouvrables consécutifs, il devra toucher une rémunération intérimaire. De récentes discussions au sein du Comité de gestion de la CCSN ont permis de mettre en lumière une préoccupation : il se peut que les personnes faisant l'objet d'une nomination intérimaire de courte durée (pour moins de 20 jours ouvrables) n'exécutent pas **l'essentiel** des tâches associées au poste intérimaire. Le Comité de gestion a demandé à la DRH de mettre en œuvre une politique visant à répondre à cette préoccupation, et il est possible de l'officialiser grâce à l'examen de la *Politique de dotation* et des lignes directrices de la CCSN (voir la recommandation 9).

Nominations intérimaires visées par un processus annoncé ou non annoncé

Le *Rapport annuel sur la dotation 2014-2015* de la CCSN comprend des statistiques sur les nominations intérimaires de six mois ou plus. Le rapport indiquait que 44 nominations intérimaires avaient été catégorisées comme suit :

- 31 nominations non annoncées (70 %)
- 13 nominations annoncées (30 %)

La DRH a indiqué que les nominations intérimaires pour moins de six mois n'étaient pas incluses dans ce rapport et ne seraient probablement pas annoncées. C'est ce qu'a confirmé le contrôle d'un échantillon, car le BVE n'a trouvé aucune nomination de moins de six mois qui était annoncée. Nous avons observé que le *Rapport annuel sur la dotation* de 2014-2015 faisait bien état de cinq nominations intérimaires de moins de six mois annoncées.

La *Politique de dotation* de la CCSN stipule que le choix du processus de dotation annoncé ou non annoncé doit être stratégique et répondre aux besoins actuels et futurs en ressources humaines, pour atteindre les objectifs opérationnels. Les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN présentent le

processus annoncé comme une pratique exemplaire. On peut recourir aux postes non annoncés au cas par cas, et il faut pour cela présenter une justification écrite précisant comment on a tenu compte des valeurs de la CCSN et de sa politique sur l'équité en matière d'emploi. Même si un processus annoncé est considéré comme une pratique exemplaire, la proportion de nominations intérimaires de plus de six mois qui ne sont pas visées par un processus annoncé est très élevée (70 %). L'ajout de critères précis (p. ex., certaines nominations ou certaines durées qui doivent être annoncées) permettrait à la CCSN d'être à l'épreuve d'un examen détaillé en démontrant qu'il s'agit bien d'une pratique exemplaire.

Recommandation 1

Pour garantir que la CCSN puisse démontrer que le processus de nomination intérimaire est équitable et transparent, évite tout traitement préférentiel, respecte le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* de la CCSN et du gouvernement fédéral et sera à l'épreuve d'un examen public, la DRH, en collaboration avec le Comité de direction, devrait établir des critères de sélection du processus annoncé ou non annoncé pour les nominations intérimaires, peu importe leur durée.

Réponse et plan d'action de la direction : Le cadre stratégique sera mis à jour afin de l'harmoniser avec l'approche de dotation fondée sur le risque qui devrait faire partie de la modernisation de la fonction publique.

Date d'achèvement : Mars 2017

Recommandation 2

La DRH devrait faire le suivi du degré d'utilisation des processus de dotation annoncés et non annoncés pour les nominations intérimaires, peu importe leur durée, et en rendre compte chaque trimestre au Comité de direction.

Réponse et plan d'action de la direction : Grâce au Tableau de bord des RH, la DRH présente chaque année un rapport sur les processus annoncés et non annoncés. La DRH déterminera la nature et la fréquence des rapports que souhaite recevoir le Comité de direction.

Date d'achèvement : Juin 2016

2.4 Conclusion

L'exercice d'analyse des nominations intérimaires a révélé la possibilité d'améliorer les contrôles relatifs à l'utilisation des processus annoncés et non annoncés pour les nominations intérimaires. L'ajout de critères précis pour l'utilisation de ces processus permettra à la CCSN d'être à l'épreuve d'un examen détaillé et de démontrer qu'il s'agit d'une pratique exemplaire.

3. Partie B – Contrôle des dossiers

3.1 Objectif et portée

Le contrôle des dossiers vise à donner une assurance raisonnable qu'un dossier contient assez d'éléments prouvant qu'une nomination intérimaire satisfait aux critères de dotation applicables. Nous avons établi ces critères grâce à des discussions avec le personnel de la DRH et de divers guides de dotation internes, dont les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* et le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*, et aussi l'outil de traitement de la DRH, *Options de dotation en bref*.

Il s'agissait de contrôler les nominations intérimaires ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015.

3.2 Approche

Le BVE a collaboré avec la DRH afin de déterminer les mesures de nomination intérimaire prises entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015. En tout, 264 nominations ont été identifiées. Une nomination peut faire l'objet d'une ou de plusieurs prolongations. Différents critères de dotation s'appliquent selon la durée de la nomination intérimaire. C'est dans cet esprit que le BVE a choisi un échantillon discrétionnaire de 100 nominations intérimaires de diverses durées : cinq jours, moins de six mois, six mois ou plus et douze mois ou plus. Cet échantillon était basé sur le niveau d'activité par direction générale. En outre, nous avons examiné dix prolongations de nominations intérimaires relevant de la portée du projet afin de déterminer si les critères de dotation supplémentaires avaient été respectés après que la nomination avait dépassé six mois¹.

3.3 Analyse des risques

L'équipe de vérificateurs du BVE a défini les risques **potentiels** suivants liés aux nominations intérimaires en examinant les orientations et les critères de dotation actuels mis à sa disposition :

- On n'applique pas (ou pas assez systématiquement) les critères de dotation pour les nominations intérimaires.
- Les dossiers ne contiennent pas les documents ou éléments de preuve adéquats pour étayer les nominations intérimaires.
- Les employés nommés à un poste intérimaire qui avaient besoin qu'on leur délègue un pouvoir de signature n'ont pas suivi la formation requise.

¹ Soixante-quatorze étaient d'une durée de moins de six mois et 36, d'une durée de plus de six mois.

- Il se peut que la durée de certaines nominations intérimaires ne soit pas raisonnable².

3.4 Secteur d'intérêt de la vérification

Le principal secteur d'intérêt de la vérification était l'évaluation de la conformité aux critères de dotation pour les nominations intérimaires. Plus précisément, les critères de vérification étaient les suivants :

- Il existe un dossier destiné à faciliter la gestion et le suivi de chaque nomination intérimaire.
- Les nominations intérimaires sont étayées par les autorisations, avis, accords, formulaires et évaluations applicables.
- Le dossier contient des éléments confirmant que les employés qui obtiennent les nominations intérimaires nécessitant une délégation des pouvoirs de signature des documents financiers ont suivi la formation appropriée.
- Lorsque c'était pertinent, on a pris des arrangements pour satisfaire aux exigences linguistiques et de sécurité qui n'étaient pas respectées.
- Il est établi qu'il y a une surveillance du caractère raisonnable de la durée de l'intérim.

3.5 Observations

Archivage des documents pertinents – Arrangements actuels

La DRH est en train de passer des dossiers papier aux dossiers électroniques. Elle détermine aussi quels documents seront conservés dans un dossier électronique et lesquels seront extraits des systèmes de la DRH au besoin. Le BVE a donc passé en revue les dossiers papier qui étaient disponibles et les dossiers électroniques tenus à jour, puis travaillé avec la DRH pour recueillir tous les autres documents nécessaires. La DRH a la possibilité de pondérer les résultats du contrôle des dossiers effectué par le BVE au moment de déterminer lesquels seront conservés dans le dossier électronique et lesquels seront extraits de ses systèmes au besoin.

Documents pertinents

La durée de la nomination intérimaire détermine les critères de dotation dont il faut se servir. La *Politique de dotation* de la CCSN ne définit aucun critère de dotation,

² Voici ce que stipule la *Politique de dotation* de la CCSN : « La durée des nominations intérimaires doit être raisonnable et fera l'objet d'une surveillance par la DRH. »

à l'exception de l'énoncé qui dit que la durée des nominations intérimaires doit être raisonnable et fera l'objet d'une surveillance par la DRH.

La section 4.3 des *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN (qui traite des intérim, et est actuellement examinée par la DRH) définit les divers critères suivants :

- En cas de nomination intérimaire de six mois ou plus, prolongations comprises, une évaluation écrite est requise pour démontrer que le candidat sélectionné satisfait aux qualifications (à l'exception des exigences linguistiques). Toutefois, les exigences linguistiques doivent être satisfaites si la durée de l'intérim est de 12 mois ou plus, prolongations comprises.
- En cas de nomination intérimaire de moins de 12 mois et lorsque plusieurs employés répondent aux qualifications essentielles, la préférence sera donnée à l'employé qui satisfait aussi aux exigences linguistiques.
- Lorsque l'employé sélectionné pour l'intérim ne répond pas aux exigences linguistiques, le gestionnaire devra prendre des mesures afin d'assurer que les services temporaires soient disponibles dans l'autre langue officielle, y compris la supervision.
- Les exigences linguistiques doivent être satisfaites pour les nominations intérimaires de 12 mois ou plus.
- Si l'employé ne satisfait pas à l'exigence de sécurité du poste intérimaire, le gestionnaire assume la responsabilité de tous les renseignements classifiés de niveau plus élevé que la cote de sécurité de l'employé jusqu'à ce que d'autres mesures puissent être prises avec l'agent de la sécurité du personnel.
- Les employés doivent accepter de se conformer aux dispositions de la *Directive sur les obligations des personnes qui sont embauchées et qui occupent des postes de direction ou de confiance*.

Une discussion avec le personnel de la DRH et un examen de la section 5.2 (Processus de dotation non annoncé) des *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN, du formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois* de la CCSN et de l'outil de traitement de la DRH, *Options de dotation en bref*, ont également permis de définir les exigences suivantes :

- les exigences médicales, s'il y a lieu
- la formation sur les notions fondamentales en gestion, s'il y a lieu
- les documents pertinents, s'il y a lieu (p. ex., formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*, CV, formulaire *Justification d'un processus de dotation non annoncé*, description de travail, lettre d'offre)

- l'approbation par le VP des nominations intérimaires (approuvées par le Comité de direction, avril 2014)

Nous avons examiné les documents pertinents pour un échantillon de dossiers afin de déterminer le degré de conformité avec les critères susmentionnés. Voici nos observations :

Évaluation des personnes nommées et justification

Il faut évaluer les personnes nommées pour étayer les nominations intérimaires de six mois ou plus. Les justifications (et les évaluations) sont nécessaires pour favoriser l'utilisation d'un processus de dotation non annoncé pour les nominations intérimaires de six mois ou plus. Si la nomination intérimaire est approuvée par le Comité de direction, on n'a pas demandé de justifications et d'évaluations pour le dossier, et il est possible d'intégrer ces procédures d'approbation à une politique (voir la recommandation 9).

Dans le dossier de 19 des 22 nominations faisant partie de l'échantillon auxquelles s'appliquaient ces critères, l'approbation du Comité de direction ou les justifications et les évaluations appuyaient la nomination. Pour situer le contexte, ces documents étaient obligatoires, car les nominations ont été prolongées au-delà de six mois. Dans tous les cas, les documents avaient été demandés par la DRH, mais pas encore reçus, et les exigences n'étaient pas satisfaites au moment de la vérification sur place.

Pour démontrer que les nominations intérimaires sont correctement étayées, la DRH voudra peut-être créer un mode de contrôle consistant à transmettre les demandes de documents pertinents en suspens au dirigeant de la direction générale recruteuse.

Recommandation 3

La DRH devrait envisager l'instauration d'un mode de contrôle consistant à transmettre les demandes en suspens de documents étayant les nominations intérimaires au dirigeant de la direction générale recruteuse.

Réponse et plan d'action de la direction : La Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines (DRPRH-DRH) supervise actuellement le suivi de la documentation destinée au gestionnaire recruteur. À l'avenir, après deux demandes restées sans réponse, la DRPRH-DRH demandera un suivi par le directeur général ou le VP.

Date d'achèvement : Janvier 2016

Exigences linguistiques

Les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN stipulent qu'il faut satisfaire aux exigences linguistiques pour toutes les nominations intérimaires de 12 mois ou plus. En outre, la *Directive en matière de langues officielles* de la CCSN précise qu'une nomination intérimaire ne peut pas être prolongée au-delà de 12 mois si l'employé ne répond pas aux exigences linguistiques du poste. Le dossier contenait les documents pertinents confirmant que les exigences linguistiques ont été respectées pour 18 des 22 nominations faisant partie de l'échantillon dans cette catégorie.

Pour situer le contexte, les documents liés aux quatre exceptions ont révélé ceci :

- Dans tous les cas, les nominations intérimaires ont duré plus de 12 mois en raison de prolongations.
- Une des prolongations a été approuvée par le Comité de direction.
- L'Évaluation de langue seconde de la personne nommée avait expiré et des arrangements avaient été pris pour un nouvel examen.
- Une nomination a été étayée par un document décrivant l'entente entre le DG de la DRH et le VP de la direction recruteuse.
- Une nomination a été étayée par la confirmation que d'autres arrangements avaient été pris pour offrir des services en français.

Il n'en demeure pas moins que les exigences des lignes directrices et des directives de la CCSN n'ont pas été respectées dans ces cas. Il est possible de réaffirmer les actuelles orientations, incluant toute tolérance aux exceptions. Il est également possible d'intégrer les exigences à une politique (voir la recommandation 9).

En cas de nomination intérimaire de moins de 12 mois, et lorsque plusieurs employés répondent aux qualifications essentielles, la préférence sera accordée à l'employé qui satisfait également aux exigences linguistiques (*Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN). Le BVE n'a trouvé dans l'échantillon aucun cas où cela s'appliquait.

Recommandation 4

Les exigences linguistiques officielles relatives aux nominations intérimaires de 12 mois ou plus devraient être réitérées par la haute direction et communiquées à l'ensemble des gestionnaires.

Réponse et plan d'action de la direction : La DRH et le Comité de direction sont en train d'examiner la situation et d'en discuter. À la demande du Comité de direction, cet élément pourrait faire l'objet d'une décision du Comité de gestion.

Date d'achèvement : Octobre 2016

Employés occupant par intérim des postes de direction ou de confiance

Les employés doivent accepter de se conformer aux dispositions de la *Directive sur les obligations des personnes qui sont embauchées et qui occupent des postes de direction ou de confiance*. Cette exigence est renforcée par des énoncés figurant dans la lettre d'offre (le cas échéant) et le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*. Il faut que ces deux documents soient signés par l'employé. Le contrôle des dossiers a confirmé que les lettres d'offre et le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois* étaient signés, ce qui respectait cette exigence.

Approbation des nominations intérimaires par le vice-président

En avril 2014, le Comité de direction, composé du président et de tous les vice-présidents, a approuvé un cadre de dotation incluant l'obligation de faire approuver toutes les nominations intérimaires par un VP. La DRH a informé le BVE qu'elle n'avait pas encore instauré de contrôle venant officialiser cette exigence, et qu'elle avait établi une exception en vertu de laquelle il n'est pas nécessaire qu'un VP approuve les nominations intérimaires d'une durée de cinq à dix jours. Le tableau *Pouvoirs en matière de ressources humaines – dotation* de la DRH ne correspond pas aux pratiques actuelles. Le contrôle des dossiers a révélé que, pour les 36 nominations d'une durée de six mois ou plus faisant partie de l'échantillon, le gestionnaire recruteur avait donné son approbation dans les 36 cas et un VP avait donné son approbation dans 34 cas³. En ce qui concerne l'échantillon de 74 nominations intérimaires de moins de six mois, nous avons constaté que, dans 65 cas, le gestionnaire recruteur avait donné son approbation, mais aucune trace d'autorisation d'un VP.

Il est possible de réitérer les orientations actuelles et de les communiquer à l'ensemble des gestionnaires. Il est également possible d'intégrer les exigences à une politique (voir la recommandation 9).

Recommandation 5

Le niveau d'autorisation requis pour les nominations intérimaires devrait être réitéré par la haute direction, officialisé par la DRH et communiqué à l'ensemble des gestionnaires.

Réponse et plan d'action de la direction : La dernière mise à jour du tableau *Processus d'approbation de la dotation* remonte à avril 2014. Il faudrait également indiquer à la DRH s'il faut modifier l'intégralité du tableau *Délégation* des RH afin de

³ La DRH n'a pas pu trouver l'approbation de deux VP relative à la prolongation d'une nomination intérimaire (approuvée par le DG) et d'une nouvelle nomination intérimaire à un poste REG6 (approuvée par le gestionnaire).

tenir compte des orientations stratégiques actuelles en matière de délégation de pouvoirs de dotation.

Date d'achèvement : Le tableau *Processus d'approbation de la dotation* doit être mis à jour d'ici janvier 2016.

Préparation des formulaires de rémunération intérimaire et des lettres d'offre

Tel que vu précédemment, le cadre d'approbation de la dotation établi par le Comité de direction exige l'approbation d'un VP pour toutes les nominations intérimaires. Les autorisations finales à l'appui des nominations intérimaires (formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois* et lettre d'offre) sont signées par les directeurs/DG/VP, et les dossiers de toutes les nominations faisant partie de l'échantillon contenaient une copie de ces documents. Durant le contrôle, nous avons observé que, pour les nominations d'une durée de six mois ou plus, 3 des 36 autorisations n'avaient pas été signées avant l'entrée en poste⁴. Pour les nominations de moins de six mois, 29 des 74 autorisations⁵ n'avaient pas été signées avant l'entrée en poste.

Nous sommes conscients qu'il faut parfois effectuer des nominations intérimaires avec un court préavis pour répondre à des besoins opérationnels critiques. Si une entente non documentée entre le gestionnaire recruteur et la personne nommée a été mal comprise de quelque façon que ce soit, cette personne risque de se voir refuser une rémunération intérimaire ou pourrait ne pas s'acquitter de ses responsabilités comme prévu.

Nous avons observé que les formulaires étaient remplis dans leur intégralité, à quelques rares exceptions près (présentant un faible risque)⁶.

Recommandation 6

La DRH devrait instaurer un contrôle garantissant que les nominations intérimaires sont autorisées avant le début de la nomination.

Réponse et plan d'action de la direction : La DRH rappellera à tous les gestionnaires qu'il faut que l'autorisation soit signée avant qu'un employé ne commence son intérim. Les autorisations données par la DRPRH-DRH après qu'une nomination intérimaire a débuté (ou est déjà terminée) ne seront pas traitées.

⁴ Papiers signés 5, 29 et 55 jours après le début.

⁵ Papiers signés après le début : seize entre un et cinq jours, sept entre cinq et dix jours, trois entre 11 et 25 jours, et trois entre 26 et 50 jours.

⁶ Sur quatre des 74 formulaires de rémunération intérimaire, il n'y avait pas la référence du poste (p. ex., REG6, REG7). Sur trois des 74, il n'y avait pas la date d'autorisation. Trois des 74 formulaires n'étaient pas signés par la DRH lorsqu'ils ont été soumis.

Date d'achèvement : Décembre 2015

Exigences médicales

L'examen médical est obligatoire pour certaines nominations. Cette exigence n'est pas expressément mentionnée dans la *Politique de dotation* ou les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN en ce qui concerne les nominations intérimaires.

Le conseiller en RH confirmera, grâce au Système d'information sur les ressources humaines (SIRH), si la nomination intérimaire nécessite un examen médical. Il a accès (mais de façon limitée) à la base de données du conseiller en santé et sécurité au travail contenant les résultats médicaux, afin de vérifier si les exigences sont satisfaites. La DRH doit prouver cette vérification en utilisant la liste de vérification des dossiers et son outil de traitement, *Options de dotation en bref*. L'examen des dossiers a confirmé que, pour les nominations intérimaires de six mois ou plus, la vérification des exigences médicales faisait partie du processus de nomination.

Pour les nominations intérimaires de moins de six mois, la DRH utilise des outils similaires pour s'assurer que les exigences médicales sont satisfaites (s'il y a lieu). Cette vérification n'est généralement pas documentée (par exemple, elle n'est pas intégrée au formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois* ou consignée dans la liste de vérification). Les discussions menées avec le personnel de la DRH indiquent que, si les employés prenant un poste intérimaire n'ont pas déjà satisfait aux exigences, car ils occupent généralement un poste de même niveau hiérarchique, cela présente un faible risque. Seules 3 des 74 nominations intérimaires de moins de six mois nécessitaient un examen médical, et le BVE a confirmé que cette exigence avait été respectée.

Il serait bon que la DRH documente la vérification de conformité (comme elle le fait pour les nominations de six mois ou plus), car cela garantirait que ni l'employé ni la CCSN ne sont en position de vulnérabilité si l'employé ne satisfait pas déjà aux exigences. Il est possible d'intégrer les exigences à une politique (voir la recommandation 9).

Recommandation 7

La DRH devrait confirmer dans un document que les exigences médicales ont été vérifiées pour les nominations intérimaires de moins de six mois, comme elle le fait pour celles de six mois ou plus.

Réponse et plan d'action de la direction : La DRH confirmera dans un document que la vérification des exigences médicales a bien eu lieu.

Date d'achèvement : Février 2016

Formation des gestionnaires à qui l'on a délégué des responsabilités financières

Les employés nommés par intérim à un poste de gestionnaire doivent avoir suivi tous les volets des modules de la Formation sur les notions fondamentales de gestion (article interne intitulé « *La DGSG et vous* », 2014) et rempli un formulaire *Spécimen de signature (Directive sur les pouvoirs de signer des documents financiers de la CCSN)* **pour le cas où** ils devraient exercer les pouvoirs de signer des documents financiers associés au poste. Les gestionnaires recruteurs ne sont pas tenus de confirmer que cette formation a été suivie. L'obligation de suivre la formation avant le début de la nomination intérimaire n'est pas mentionnée dans la *Politique de dotation* ou dans les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN pour ce qui est des nominations intérimaires.

En l'absence d'une confirmation documentée indiquant que la formation a été suivie durant le processus de nomination intérimaire, il existe des moyens de réduire le risque que des employés exercent ces pouvoirs sans avoir suivi la formation appropriée :

- Le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois* indique qu'on n'octroie pas les pouvoirs temporaires de signer des documents financiers et conseille aux gestionnaires recruteurs de contacter la Direction des finances et de l'administration (DFA), au besoin.
- La DFA n'acceptera le formulaire *Spécimen de signature* que si la Formation sur les notions fondamentales de gestion est terminée.
- La DFA supervise l'approbation des signataires lors des transactions.
- Les employés peuvent suivre la Formation sur les notions fondamentales de gestion afin de se préparer des nominations intérimaires à un poste de gestionnaire.

Les nominations intérimaires à un poste de gestionnaire (plus précisément, celles de très courte durée) peuvent nécessiter cette délégation de pouvoirs et, puisqu'il n'est pas obligatoire de le documenter, le BVE n'a pas pu déterminer avec certitude quelles nominations nécessiteraient cette formation. Dans les dossiers contrôlés, peu de communications en faisaient mention.

Par contre, le BVE a entrepris de trouver les formulaires *Spécimen de signature* pour toutes les nominations intérimaires à un poste de gestionnaire des employés qui occupaient un poste d'attache inférieur à ce niveau. Pour 41 des 43 nominations intérimaires faisant partie de l'échantillon qui répondaient à ces critères, une carte de spécimen de signature avait été signée avant que la personne nommée commence à occuper le poste. Même si le BVE n'est pas en mesure de tirer une conclusion définitive (car nous ignorons si les deux postes sans carte de signature nécessitaient effectivement une délégation de pouvoirs de signer des documents

financiers), cette observation confirme sans aucun doute que les employés suivent régulièrement la formation sur la délégation des pouvoirs en question (au besoin).

Il est possible d'intégrer à la *Politique de dotation* l'obligation de suivre la Formation sur les notions fondamentales de gestion avant de commencer à occuper un poste de gestionnaire (voir la recommandation 9).

Exigences de sécurité

Les nominations intérimaires, peu importe leur durée, doivent satisfaire aux exigences de sécurité associées au poste, ou le gestionnaire doit assumer la responsabilité de toutes les questions dont le niveau de classification est supérieur au niveau de sécurité de l'employé, jusqu'à ce que des arrangements puissent être pris avec l'agent de la sécurité du personnel (*Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN). Le contrôle des dossiers a confirmé qu'on réitère cette exigence en stipulant ces arrangements dans la lettre d'offre. En outre, il existe une instruction normalisée qui énonce les exigences. Elle se trouve juste au-dessus de l'encadré de signature du gestionnaire sur le formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*.

Exigences linguistiques

Il n'est pas nécessaire de satisfaire aux exigences linguistiques si la nomination intérimaire dure moins de 12 mois. Dans ces cas-là, le gestionnaire doit s'assurer que les services temporaires sont accessibles dans l'autre langue officielle, y compris la supervision (*Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN). Pour les nominations intérimaires faisant partie de l'échantillon auxquelles ces critères s'appliquaient, nous avons observé que les arrangements n'étaient pas systématiquement documentés et que les gestionnaires recruteurs n'étaient pas tenus de le faire. En documentant officiellement les arrangements visant à offrir des services temporaires, cela permettra à la CCSN de démontrer qu'elle répond aux critères de dotation obligatoires.

Recommandation 8

Lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites pour les postes d'une durée inférieure à 12 mois, le gestionnaire recruteur devrait être tenu d'indiquer dans un document que des arrangements sont pris pour offrir des services linguistiques temporaires.

Réponse et plan d'action de la direction : La DRPRH-DRH demandera à tous les gestionnaires souhaitant faire une exception d'expliquer dans un courriel envoyé à leur adjoint de dotation comment les services linguistiques seront offerts.

Date d'achèvement : Janvier 2016

Surveillance du caractère raisonnable de la durée des nominations intérimaires

La *Politique de dotation* de la CCSN ne définit aucun critère de dotation, à l'exception de l'énoncé qui dit que la durée des nominations intérimaires doit être raisonnable et sera surveillée par la DRH. Étant donné que la politique ne donne pas de précisions à propos de ce rôle, la DRH joue un rôle consultatif en ce qui concerne la surveillance du caractère raisonnable de la durée des nominations intérimaires. Même s'il n'existe aucun processus ou critère officiel applicable aux activités de surveillance, des discussions de routine avec les gestionnaires recruteurs, ainsi que les conseils donnés à propos des options et des bonnes pratiques, témoignent de ces activités. De plus, l'information relative à la durée des nominations intérimaires est présentée dans le *Rapport annuel sur la dotation* et dans le rapport du Tableau de bord des RH. Cela dit, en stipulant l'obligation de surveiller la durée des nominations dans une politique, nous supposons qu'un contrôle devra être appliqué. Des discussions avec le personnel de la DRH ont révélé que des orientations (plutôt qu'une politique) constitueraient le meilleur moyen d'expliquer ce rôle.

Politique ou orientations

Tel que vu précédemment, les critères de dotation applicables aux nominations intérimaires sont énoncés dans les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN. Ces lignes directrices stipulent qu'il faut **prendre en considération** les critères documentés. Deux des critères utilisent le verbe « *doit* » – qui évoque une politique plutôt qu'une ligne directrice. Les lignes directrices font elles aussi mention des exigences énoncées dans la *Directive en matière de langues officielles* de la CCSN (les nominations intérimaires ne peuvent être prolongées au-delà de 12 mois si l'employé ne satisfait pas aux exigences linguistiques associées au poste). Les critères clés sont intégrés à une ligne directrice qu'il faut prendre en considération plutôt que d'être clairement énoncés dans une politique. Il se peut que les exigences obligatoires ne soient pas respectées en raison d'une certaine confusion ou d'une application non uniforme.

La DRH est en train de réviser les *Lignes directrices sur les options en matière de dotation* de la CCSN, et il est également possible de revoir l'actuelle *Politique de dotation* et les divers guides de traitement de la CCSN et de la DRH, afin de garantir que les politiques et les bonnes pratiques seront incluses dans le document approprié. Cela devrait réduire le risque de confusion potentielle et de non-conformité lors de l'application des critères de dotation.

Recommandation 9

Il faudrait revoir la *Politique de dotation* actuelle et les divers guides de traitement de la CCSN et de la DRH, pour garantir que l'ensemble des politiques et des bonnes pratiques (y compris celles que met en lumière ce rapport) seront intégrées au document approprié.

Réponse et plan d'action de la direction : La DRH entreprendra la révision et la mise à jour de l'ensemble des lignes directrices et des outils pertinents afin de tenir compte des politiques et bonnes pratiques en vigueur.

En outre, la DRPRH-DRH surveillera les changements touchant la méthode d'administration de base de la dotation, qui vise à limiter la supervision centralisée et les exigences stratégiques ou procédurales afin de respecter la vision d'*Objectif 2020*, qui traite de modernisation de la dotation.

Date d'achèvement : Décembre 2016

3.6 Conclusion

L'actuelle *Politique de dotation* de la CCSN et les diverses lignes directrices en place à la CCSN et à la DRH énoncent les contrôles et les critères à appliquer durant le processus de nomination intérimaire. Grâce à ces documents, le BVE a pu :

- définir les critères de dotation actuellement applicables aux nominations intérimaires, en examinant la *Politique de dotation* et les divers formulaires et lignes directrices de la CCSN
- accéder, par le biais de la DRH, à la documentation étayant les nominations intérimaires

Pour l'échantillon de dossiers contrôlés, nous avons pu accéder facilement aux documents pertinents, lesquels nous ont donné une assurance raisonnable que les critères de dotation étaient respectés dans la plupart des cas. La majorité des cas de non-respect de ces critères ont été observés dans un nombre limité de domaines.

Le contrôle des dossiers a révélé que les deux critères de dotation obligatoires suivants (contrôles) n'étaient pas systématiquement respectés :

- les exigences linguistiques pour les nominations intérimaires de 12 mois ou plus
- l'obligation de documenter l'approbation par un vice-président de toutes les nominations intérimaires

Il faut que les gestionnaires renforcent ces exigences s'ils jugent qu'elles répondent aux besoins opérationnels actuels.

Il existe deux autres moyens pour la DRH d'améliorer la conformité et la surveillance :

- Mettre en place un mode de contrôle garantissant que les nominations intérimaires sont autorisées avant de débiter.

- S'assurer que les politiques et les bonnes pratiques figurent dans le document approprié et que tous les critères de dotation liés aux nominations intérimaires sont pris en compte, y compris la constitution des documents pertinents.

4. Partie C – Établissement du coût des nominations intérimaires

4.1 Objectif et portée

Pour fournir un contexte à la politique de gestion, nous avons établi les coûts salariaux et administratifs des nominations intérimaires.

Il s'agissait des nominations intérimaires ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015.

4.2 Approche et résultats

À la demande du président, le BVE a collaboré avec la DRH pour :

- établir les coûts administratifs approximatifs engagés par la DRH, ainsi que les coûts générés par le gestionnaire recruteur pour traiter les nominations intérimaires de 30 jours ou moins
- déterminer le coût salarial approximatif de chaque nomination intérimaire de 30 jours ou moins

La DRH a estimé les coûts administratifs associés aux nominations intérimaires de 30 jours ou moins ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015 à environ 12 900 \$. La méthode suivante a été validée par le BVE :

- On a supposé que le salaire maximal était versé aux postes REG3 (Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines) et REG4 (Division des relations de travail, de la classification et de la rémunération).
- On a calculé le salaire horaire.
- On a multiplié le temps estimé consacré à l'administration des nominations de 30 jours ou moins par le nombre de nominations.
- Les coûts générés par le gestionnaire recruteur ont été jugés négligeables (ils portent sur l'envoi par courriel d'une demande de formulaire *Rémunération intérimaire pour moins de six mois*).

Le tableau 1 ci-dessous donne une estimation des coûts associés aux nominations intérimaires de 30 jours ou moins ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015 :

Tableau 1 – Estimation des coûts associés aux nominations intérimaires de 30 jours ou moins, 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015

Poste d'attache	Poste intérimaire				
Salaire maximal	Règle du 4 % + échelon (s'il y a lieu)	Rémun. int./an	Rémun. int./jour	Nombre de jours	Coût total
REG3 58 366 \$	REG4 62 863 \$	4 497 \$	17,24 \$	46	793 \$
REG3 58 366 \$	REG5 63 034 \$	4 668 \$	17,89 \$	12	215 \$
REG5 81 949 \$	REG6 88 775 \$	6 826 \$	26,17 \$	40	1 047 \$
REG5 81 949 \$	REG7 (APP/SE) 88 667 \$	6 718 \$	25,75 \$	110	2 833 \$
REG5 81 949 \$	MGT 104 200 \$	22 251 \$	85,29	61	5 203 \$
REG6 95 673 \$	REG7 (APP/SE) 102 058 \$	6 385 \$	24,47 \$	180	4 405 \$
REG6 95 673 \$	MGT 104 200 \$	8 527 \$	32,69 \$	58	1 896 \$
REG6 95 673 \$	REG8 99 791 \$	4 118 \$	15,79 \$	30	474 \$
REG7 (APP/SE) 115 273 \$	REG8 120 374 \$	5 101 \$	19,55 \$	80	1 564 \$
REG7 (APP/SE) 115 273 \$	MGT 119 884 \$	4 611 \$	17,67 \$	554	9 789 \$
REG7 (TS) 122 604 \$	MGT 127 508 \$	4 904 \$	18,80 \$	377	7 087 \$
REG7 (APP/SE) 115 273 \$	RLE1 125 200 \$	9 927 \$	38,05 \$	375	14 269 \$
REG7 (TS) 122 604 \$	RLE1 127 508 \$	4 904 \$	18,80 \$	10	188 \$
REG8 132 300 \$	RLE1 137 592 \$	5 292 \$	20,29 \$	43	872 \$
TOTAL				1 976	50 635 \$

Nous avons utilisé la méthode suivante pour faire une estimation de ces coûts :

- Quatorze catégories de nominations intérimaires ont été définies (p. ex., de REG4 à REG5).
- Nous avons utilisé le salaire maximal du poste d'attache, parce que la majorité des employés, quel que soit leur niveau, ont atteint le niveau maximal de leur échelle salariale.
- Dans les cas d'intérim, nous avons appliqué la règle consistant à payer 4 % de plus que le salaire du poste d'attache et l'échelon suivant (le plus élevé) de l'échelle salariale.
- Nous avons calculé la différence entre la rémunération intérimaire et le salaire du poste d'attache afin d'établir un taux quotidien.
- Nous avons appliqué ce taux quotidien au nombre de jours dans chaque catégorie afin d'obtenir un coût estimatif pour chacune des catégories.

4.3 Conclusion

Le BVE a fourni aux gestionnaires des renseignements dont ils tiendront compte pour élaborer les futures politiques dans ce domaine.

5. Plans d'action de la direction

Les représentants du BVE ont discuté des observations et recommandations figurant dans ce rapport avec ceux de la DRH. Leurs réponses et les mesures qu'ils proposent sont résumées dans le plan d'action de la direction, à l'annexe D.

6. Membres de l'équipe

L'équipe était composée des employés suivants du BVE :

Membre de l'équipe	N° de téléphone
Joe Anton – Dirigeant principal de la vérification	613-947-8220
Paul Logan – Chef d'équipe, vérification	613-995-3379
Angela Hawkes – Vérificatrice interne	613-943-7433
Bradley Beaubien-Fyffe – Étudiant inscrit à un programme coopératif	613-943-0264

7. Remerciements

Nous tenons à remercier les membres de la direction qui nous ont apporté leur soutien tout au long de cette vérification.

Annexe A – Résumé de haut niveau des nominations intérimaires

Résumé, par direction générale et durée

Nominations intérimaires ayant débuté entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015

Direction générale intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	31 à 90 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Bureau du président (10)				1		1	2
Secrétariat (11)	1	1					2
Direction générale des services de gestion (30)	14	32	10	7	6	3	72
Direction générale des affaires réglementaires (40)	3	9		2	5	1	20
Direction générale de la réglementation des opérations (50)	32	39	6	2	6	10	95
Direction générale du soutien technique (60)	17	40	3	1	6	6	73
Total	67	121	19	13	23	21	264
Direction générale intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	31 à 90 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Bureau du président (10)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,38 %	0,00 %	0,38 %	0,76 %
Secrétariat (11)	0,38 %	0,38 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,76 %
Direction générale des services de gestion (30)	5,30 %	12,12 %	3,79 %	2,65 %	2,27 %	1,14 %	27,27 %

Direction générale des affaires réglementaires (40)	1,14 %	3,41 %	0,00 %	0,76 %	1,89 %	0,38 %	7,58 %
Direction générale de la réglementation des opérations (50)	12,12 %	14,77 %	2,27 %	0,76 %	2,27 %	3,79 %	35,98 %
Direction générale du soutien technique (60)	6,44 %	15,15 %	1,14 %	0,38 %	2,27 %	2,27 %	27,65 %
Total	25,38 %	45,83 %	7,20 %	4,92 %	8,71 %	7,95 %	100,00 %

Annexe B – Nominations intérimaires, par classification

Analyse par classification

Classification intérimaire	Total	Pourcentage total
REG4	10	3,79 %
REG5	7	2,65 %
REG6	31	11,74 %
REG7APP/SE	43	16,29 %
REG8	12	4,55 %
LA-3B	1	0,38 %
MGT	114	43,18 %
RLE1	44	16,67 %
RLE2	2	0,76 %
Total	264	100,00 %

Annexe C – Analyse selon la direction générale, la direction, la durée et le gestionnaire chargé de l’approbation

DG Bureau du président (10)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l’approbation	91 jours à <6 mois	12 mois ou plus	Total
100 Bureau du président	Michael Binder	1	1	2

DG Secrétariat (11)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l’approbation	5 jours	6 à 30 jours	Total
110 Secrétariat de la Commission	Marc Leblanc	1	1	2

Direction générale des services de gestion (30)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l'approbation	Total
310 Bureau du vice-président, DGSG	Stéphane Cyr	1
320 Direction des ressources humaines	Josée Beaudry	5
	Josée Dérickx	2
	Louise Youdale	4
	Robin Butler	3
	Stéphane Cyr	1
330 Direction des finances et de l'administration	Daniel Schnob	6
	Pierre Souligny	5
	Yves Dallaire	18
340 Direction de la gestion et de la technologie de l'information	Diane Spencer	8
	Hugh Robertson	4
	Joanne Faucher	1
	Marc Larocque	4
	Richard Dubois	5
	Stéphane Cyr	5
	Total	72

Direction générale intérimaire	Direction intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	31 à 90 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Direction générale des services de gestion (30)	310 Bureau du vice-président, DGSG					1		1
	320 Direction des ressources humaines	1	4	3	3	2	2	15
	330 Direction des finances et de l'administration	6	15	7	1			29
	340 Direction de la gestion et de la technologie de l'information	7	13		3	3	1	27
Direction générale des services de gestion (30) – Total		14	32	10	7	6	3	72

Direction générale des affaires réglementaires (40)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l'approbation	Total
410 Bureau du vice-président, DG des affaires réglementaires	Jason Cameron	2
440 Direction de la politique de réglementation	Brian Torrie	2
450 Direction de la planification stratégique	Clare Cattrysse	1
	Keith Dewar	1
	Liane Sauer	1
460 Direction des communications stratégiques	Betty Moore	1
	Dawolu Saul	5
	Sunni Locatelli	7
Total		20

Direction générale intérimaire	Direction intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Direction générale des affaires réglementaires (40)	410 Bureau du vice-président, Direction générale des affaires réglementaires		2				2
	440 Direction de la politique de réglementation	1	1				2
	450 Direction de la planification stratégique		1		2		3
	460 Direction des communications stratégiques	2	5	2	3	1	13
Direction générale des affaires réglementaires (40) – Total		3	9	2	5	1	20

Direction générale de la réglementation des opérations (50)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l'approbation	Total
510 Bureau du premier vice-président, DGRO	Ramzi Jammal	2
520 Direction de la réglementation des centrales nucléaires	Barclay Howden	1
	François Rinfret	5
	Greg Rzentkowski	19
	Ken Lafrenière	1
	Miguel Santini	5
530 Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires	Peter D. Corcoran	2
	Christian Carrier	3
	Jean LeClair	4
	Karine Glenn	1
	Peter Elder	13
540 Direction de la réglementation des substances nucléaires	Ramzi Jammal	1
	André Régimbald	15
	Henry Rabski	9
	Peter Fundarek	1
	Sylvain Faille	1
590 Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs	Doug Miller	1
	Haidy Tadros	9
	Karine Glenn	2
	Total	95

Direction générale intérimaire	Direction intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	31 à 90 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Direction générale de la réglementation des opérations (50)	510 Bureau du premier vice-président, DGRO			1		1		2
	520 Direction de la réglementation des centrales nucléaires	11	15	3	1	3		33
	530 Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires	3	12			1	6	22
	540 Direction de la réglementation des substances nucléaires	12	10	1		1	2	26
	590 Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs	6	2	1	1		2	12
Direction générale de la réglementation des opérations (50) – Total		32	39	6	2	6	10	95

Direction générale du soutien technique (60)

Direction intérimaire	Gestionnaire chargé de l'approbation	Total
620 Direction de l'évaluation et de la protection environnementales et radiologiques	Patsy Thompson	9
630 Direction de la gestion de sûreté	Corinne Françoise	2
	Kathleen Heppell-Masys	15
	Patsy Thompson	1
640 Direction de la sécurité et des garanties	Larry Chamney	1
	Luc Sigouin	1
	Michael Beaudette	2
	Raoul Awad	10
650 Direction de l'évaluation et de l'analyse	Gerry Frappier	32
	Total	73

Direction générale intérimaire	Direction intérimaire	5 jours	6 à 30 jours	31 à 90 jours	91 jours à <6 mois	6 à <12 mois	12 mois ou plus	Total
Direction générale du soutien technique (60)	620 Direction de l'évaluation et de la protection environnementales et radiologiques		4	1	1	2	1	9
	630 Direction de la gestion de sûreté	5	8	1		2	2	18
	640 Direction de la sécurité et des garanties	5	4	1		1	3	14
	650 Direction de l'évaluation et de l'analyse	7	24			1		32
Direction générale du soutien technique (60) – Total		17	40	3	1	6	6	73

Annexe D – Recommandations issues de la vérification et plan d'action de la direction

Le tableau ci-dessous résume les recommandations et les plans d'action de la direction présentés dans le rapport.

Responsable de la nomination (bureau de première responsabilité)	Réponse et plan d'action de la direction	Échéance
<p>Recommandation 1</p> <p>Pour garantir que la CCSN puisse démontrer que le processus de nomination intérimaire est équitable et transparent, évite tout traitement préférentiel, respecte le <i>Code de valeurs et d'éthique du secteur public</i> de la CCSN et du gouvernement fédéral et sera à l'épreuve d'un examen public, la DRH, en collaboration avec le Comité de direction, devrait établir des critères de sélection du processus annoncé ou non annoncé pour les nominations intérimaires, peu importe leur durée.</p>		
Approuvé : DRH et Comité de direction	Le cadre stratégique sera mis à jour afin de l'harmoniser avec l'approche de dotation fondée sur le risque qui devrait faire partie de la modernisation de la fonction publique.	Mars 2017
<p>Recommandation 2</p> <p>La DRH devrait faire le suivi du degré d'utilisation des processus de dotation annoncés et non annoncés pour les nominations intérimaires, peu importe leur durée, et en rendre compte chaque trimestre au Comité de direction.</p>		
Approuvé : DRH et Comité de direction	Grâce au Tableau de bord des RH, la DRH présente chaque année un rapport sur les processus annoncés et non annoncés. La DRH déterminera la nature et la fréquence des rapports que souhaite recevoir le Comité de direction.	Juin 2016

Responsable de la nomination (bureau de première responsabilité)	Réponse et plan d'action de la direction	Échéance
<p>Recommandation 3</p> <p>La DRH devrait envisager l'instauration d'un mode de contrôle consistant à transmettre les demandes en suspens de documents étayant les nominations intérimaires au dirigeant de la direction générale recruteuse.</p>		
<p>Approuvé : DRPRH-DRH</p>	<p>La Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines (DRPRH-DRH) supervise actuellement le suivi de la documentation destinée au gestionnaire recruteur. À l'avenir, après deux demandes restées sans réponse, la DRPRH-DRH demandera un suivi par le directeur général ou le VP.</p>	<p>Janvier 2016</p>
<p>Recommandation 4</p> <p>Les exigences linguistiques officielles relatives aux nominations intérimaires de 12 mois ou plus devraient être réitérées par la haute direction et communiquées à l'ensemble des gestionnaires.</p>		
<p>Approuvé : DSPA-DRH</p>	<p>La DRH et le Comité de direction sont en train d'examiner la situation et d'en discuter. À la demande du Comité de direction, cet élément pourrait faire l'objet d'une décision du Comité de gestion.</p>	<p>Octobre 2016</p>
<p>Recommandation 5</p> <p>Le niveau d'autorisation requis pour les nominations intérimaires devrait être réitéré par la haute direction, officialisé par la DRH et communiqué à l'ensemble des gestionnaires.</p>		
<p>Approuvé : DRH et Comité de direction</p>	<p>La dernière mise à jour du tableau <i>Processus d'approbation de la dotation</i> remonte à avril 2014.</p>	<p>Le tableau <i>Processus d'approbation de la dotation</i></p>

Responsable de la nomination (bureau de première responsabilité)	Réponse et plan d'action de la direction	Échéance
	Il faudrait également indiquer à la DRH s'il faut modifier l'intégralité du tableau <i>Délégation</i> des RH afin de tenir compte des orientations stratégiques actuelles en matière de délégation de pouvoirs de dotation.	doit être mis à jour d'ici janvier 2016
<p>Recommandation 6</p> <p>La DRH devrait instaurer un contrôle garantissant que les nominations intérimaires sont autorisées avant le début de la nomination.</p>		
Approuvé : DRPRH-DRH	La DRH rappellera à tous les gestionnaires qu'il faut que l'autorisation soit signée avant qu'un employé ne commence son intérim. Les autorisations données par la DRPRH-DRH après qu'une nomination intérimaire a débuté (ou est déjà terminée) ne seront pas traitées.	Décembre 2015
<p>Recommandation 7</p> <p>La DRH devrait confirmer dans un document que les exigences médicales ont été vérifiées pour les nominations intérimaires de moins de six mois, comme elle le fait pour celles de six mois ou plus.</p>		
Approuvé : DRPRH-DRH	La DRH confirmera dans un document que la vérification des exigences médicales a bien eu lieu.	Février 2016
<p>Recommandation 8</p> <p>Lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites pour les postes d'une durée inférieure à 12 mois, le gestionnaire recruteur devrait être tenu d'indiquer dans un document que des arrangements sont pris pour offrir des</p>		

Responsable de la nomination (bureau de première responsabilité)	Réponse et plan d'action de la direction	Échéance
services linguistiques temporaires.		
Approuvé : DRPRH-DRH	La DRPRH-DRH demandera à tous les gestionnaires souhaitant faire une exception d'expliquer dans un courriel envoyé à leur adjoint de dotation comment les services linguistiques seront offerts.	Janvier 2016
<p>Recommandation 9</p> <p>Il faudrait revoir la <i>Politique de dotation</i> actuelle et les divers guides de traitement de la CCSN et de la DRH, pour garantir que l'ensemble des politiques et des bonnes pratiques (y compris celles que met en lumière ce rapport) seront intégrées au document approprié.</p>		
Approuvé : DRH-RHRPD	<p>La DRH entreprendra la révision et la mise à jour de l'ensemble des lignes directrices et des outils pertinents afin de tenir compte des politiques et bonnes pratiques en vigueur.</p> <p>En outre, la DRPRH-DRH surveillera les changements touchant la méthode d'administration de base de la dotation, qui vise à limiter la supervision centralisée et les exigences stratégiques ou procédurales afin de respecter la vision d'<i>Objectif 2020</i>, qui traite de modernisation de la dotation.</p>	Décembre 2016