



Agence des services
frontaliers du Canada

Canada Border
Services Agency

Canada

Vérification de la dotation des cadres de direction



Agence des services
frontaliers du Canada

Canada Border
Services Agency

PS38-144/2026F-PDF
ISBN 978-0-662-03972-3

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada représenté par le ministre de la Sécurité publique

À moins d'avis contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec: marketing@cbsa-asfc.gc.ca

Also available in English:
Audit of executive staffing

Vérification de la dotation des cadres de direction

Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
Décembre 2025

Remarque : [caviardé] indique que des renseignements de nature délicate ont été supprimés en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Table des matières

- Introduction
- À propos de la vérification
- Importance de la vérification
- Énoncé de conformité
- Conclusion de la vérification
- Résumé des recommandations
- Réponse de la direction
- Constatations de la vérification
 - Processus de dotation visant des postes de direction
 - Directives, outils et soutien
 - Conformité
 - Contrôle et surveillance
- Annexe A : Critères de vérification
- Annexe B : Cadre de dotation
- Annexe C : Stratégie d'échantillonnage
- Annexe D : Définitions
- Annexe E : Surveillance et contrôle
- Annexe F : Acronymes

Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (« l'ASFC » ou « l'Agence ») a le mandat de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique, et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises conformément à la loi.

Pour exécuter ce mandat important et complexe et gérer les opérations de l'Agence avec efficacité, il faut nommer des personnes qualifiées à des postes de direction. Par ailleurs, la conformité, l'intégrité, la transparence et la responsabilisation à l'égard des décisions relatives à la nomination des cadres supérieurs « donnent le ton » à l'ensemble de l'organisation.

La population canadienne, les parlementaires, les fonctionnaires publics fédéraux et le personnel de l'ASFC à tous les échelons devraient avoir la certitude que les postes de direction à l'ASFC (ci-après appelés « postes EX ») sont pourvus conformément à toutes les lois et politiques applicables, et dans le

respect des valeurs que sont le mérite, l'impartialité politique, la transparence, la justice, l'accessibilité et la représentativité.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prévoit que le pouvoir d'effectuer des nominations au sein de la fonction publique fédérale du Canada relève de la Commission de la fonction publique (CFP). Cette dernière subdélègue ce pouvoir aux administrateurs généraux des ministères fédéraux, notamment à la présidente de l'ASFC. La présidente subdélègue elle-même ce pouvoir au moyen de [caviardé] de l'Agence. Conjointement à [caviardé] et au [caviardé], l'instrument jette les bases des processus, des décisions et de la surveillance à l'égard de la dotation. En ce qui concerne plus particulièrement la dotation des postes EX, la présidente subdélègue les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour prendre et mener à bien les mesures de dotation, mais reste la seule autorité habilitée à nommer des cadres pour une durée indéterminée ou à nommer des cadres pour une durée supérieure à 12 mois.

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'Agence dirige l'administration, la mise en œuvre et la surveillance de ces instruments; il revient à la Division du ressourcement des cadres et stratégie des talents (ci-après appelée la « Division du ressourcement des cadres ») d'aider les gestionnaires responsables du recrutement à traiter les mesures de dotation visant des postes EX conformément aux directives de l'Agence et à toutes les exigences de tous les règlements, lois et politiques qui s'appliquent.

À propos de la vérification

L'objectif de la vérification est d'évaluer la conformité des nominations et des processus de nomination des cadres de direction aux exigences législatives, réglementaires et politiques à l'Agence.

Inclus dans la portée de la vérification

La vérification visait la période du 1er janvier 2024 au 30 juin 2025.

Elle portait sur les éléments suivants :

- les nominations pour une période indéterminée ou les nominations intérimaires de plus de quatre mois;
- les activités de dotation visant les postes EX et leur conformité avec les exigences du gouvernement du Canada et de l'ASFC;
- les mécanismes de surveillance et de contrôle des activités de dotation visant les postes EX; et
- l'adéquation des formations, des outils et du soutien offerts dans le cadre des processus de dotation visant des postes EX.

Exclu de la portée de la vérification

La vérification ne portait pas sur les éléments suivants :

- certains types de nominations à un poste EX qui ne sont pas assujetties à une évaluation ni au respect des critères de mérite (c'est-à-dire, nominations intérimaires de moins de quatre mois, affectations, postes occasionnels, déploiements, Échanges Canada, détachements, nominations pour une période déterminée prolongées);
- les activités de dotation ne visant pas les postes EX;

- la technologie de l'information des Ressources humaines (RH).

Méthodologie de la vérification

- examen des lois, des règlements et des outils stratégiques de la CFP;
- examen du cadre, des lignes directrices et des outils de l'ASFC qui s'appliquent à la dotation pour les postes EX, par rapport aux exigences pertinentes;
- examen d'un échantillon de 43 mesures de dotation visant des postes EX et vérification de leur conformité avec les principales exigences législatives, réglementaires et politiques;
- entretien auprès des principaux intervenants responsables de la dotation pour les postes EX, dont des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires responsables du recrutement.

Importance de la vérification

Au fil des ans, la DGRH a dû relever de nombreux défis dans ses démarches de dotation visant des postes EX. À cette fin, elle a déployé d'importants efforts pour réduire les retards de service, améliorer la gestion de l'information et accroître la conformité, l'exhaustivité et la cohérence des dossiers de dotation visant des postes EX. La division s'en est vue transformée, et ses opérations ont connu un certain nombre de changements.

La vérification interne visait à garantir à l'Agence que sa fonction de dotation pour les postes EX a été stabilisée, que les nominations à ces postes cadrent avec les lois et les politiques, et que les décisions relatives aux nominations sont justifiées et documentées.

Cette vérification a été approuvée dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques 2024.

Énoncé de conformité

La mission de vérification est conforme à la *Politique sur l'audit interne* et à la *Directive sur l'audit interne* du Conseil du Trésor ainsi qu'aux *Normes internationales d'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes (IAI). Des éléments de preuve suffisants et appropriés ont été recueillis grâce à diverses procédures pour fournir le niveau d'assurance que procure une vérification. La fonction de vérification interne de l'Agence est indépendante, et les vérificateurs internes ont effectué leur travail avec objectivité, conformément aux *Normes internationales d'audit interne* de l'IAI.

Conclusion de la vérification

La DGRH de l'ASFC a mis sur pied dotation des cadres de direction conformément aux principales exigences législatives, réglementaires et politiques. Elle a mis en place un cadre approprié, en plus de directives et d'outils permettant au personnel d'exécuter ses fonctions. Grâce à divers contrôles de surveillance, elle a assuré la conformité et pris des mesures correctives au besoin. En général, il a été établi que les pratiques de dotation visant des postes de direction satisfaisaient aux exigences, comme en témoignait l'examen des dossiers réalisé dans le cadre de la vérification.

Bien que les éléments fondamentaux soient en place, la vérification a permis de relever certains points à améliorer afin de consolider davantage le processus : Apporter des éclaircissements quant à l'administration des pouvoirs financiers liés à la dotation visant des postes EX, ainsi qu'examiner et mettre à jour les éléments du processus qui ont trait à l'évaluation minutieuse et approfondie de la combinaison de l'éducation, de la formation et/ou de l'expérience comme alternative aux exigences en matière d'éducation, à la prise en compte des préjugés et des obstacles et au traitement rétroactif des nominations intérimaires. Le fait de renforcer ces points aidera l'Agence à démontrer son engagement en faveur de l'excellence de la gestion, au moyen d'une approche de dotation pour les postes EX qui donne les résultats escomptés.

Résumé des recommandations

1. Assurer l'harmonisation entre les pouvoirs financiers et les pouvoirs de dotation délégués.
2. Renforcer les processus de dotation visant des postes EX afin de promouvoir et d'assurer la responsabilisation et l'harmonisation avec les politiques et les lois, notamment en ce qui a trait à l'atténuation des préjugés et des obstacles, à l'évaluation minutieuse et approfondie de la combinaison de l'éducation, de la formation et/ou de l'expérience comme alternative aux exigences en matière d'éducation et à la réduction au minimum du recours aux nominations intérimaires rétroactives.

Réponse de la direction

La vice-présidente (VP) de la DGRH accueille favorablement les résultats de la vérification du processus de ressourcement des cadres (EX) et adhère aux recommandations qui permettront de renforcer ce service interne essentiel et de contribuer davantage à l'atteinte de l'excellence en gestion des personnes.

Dans le cadre de l'harmonisation des délégations financières et du ressourcement des cadres, la DGRH émettra une nouvelle carte de délégation des pouvoirs financiers et de dépenses pour le Directeur général, classification, dotation et gestion des talents, afin de corriger la non-conformité constatée et d'assurer un alignement approprié entre les délégations financières et celles liées au ressourcement des cadres.

La DGRH souscrit également à l'esprit des autres recommandations et s'engage à renforcer certains processus requis pour les nominations EX, en consolidant la compréhension, la responsabilisation et les obligations des parties prenantes conformément aux processus, politiques et législations.

Constatations de la vérification

La vérification a donné lieu aux résultats suivantes.

Processus de dotation des postes de direction

À l'ASFC, le processus de dotation visant à nommer un employé à un poste EX comporte trois grandes étapes¹.

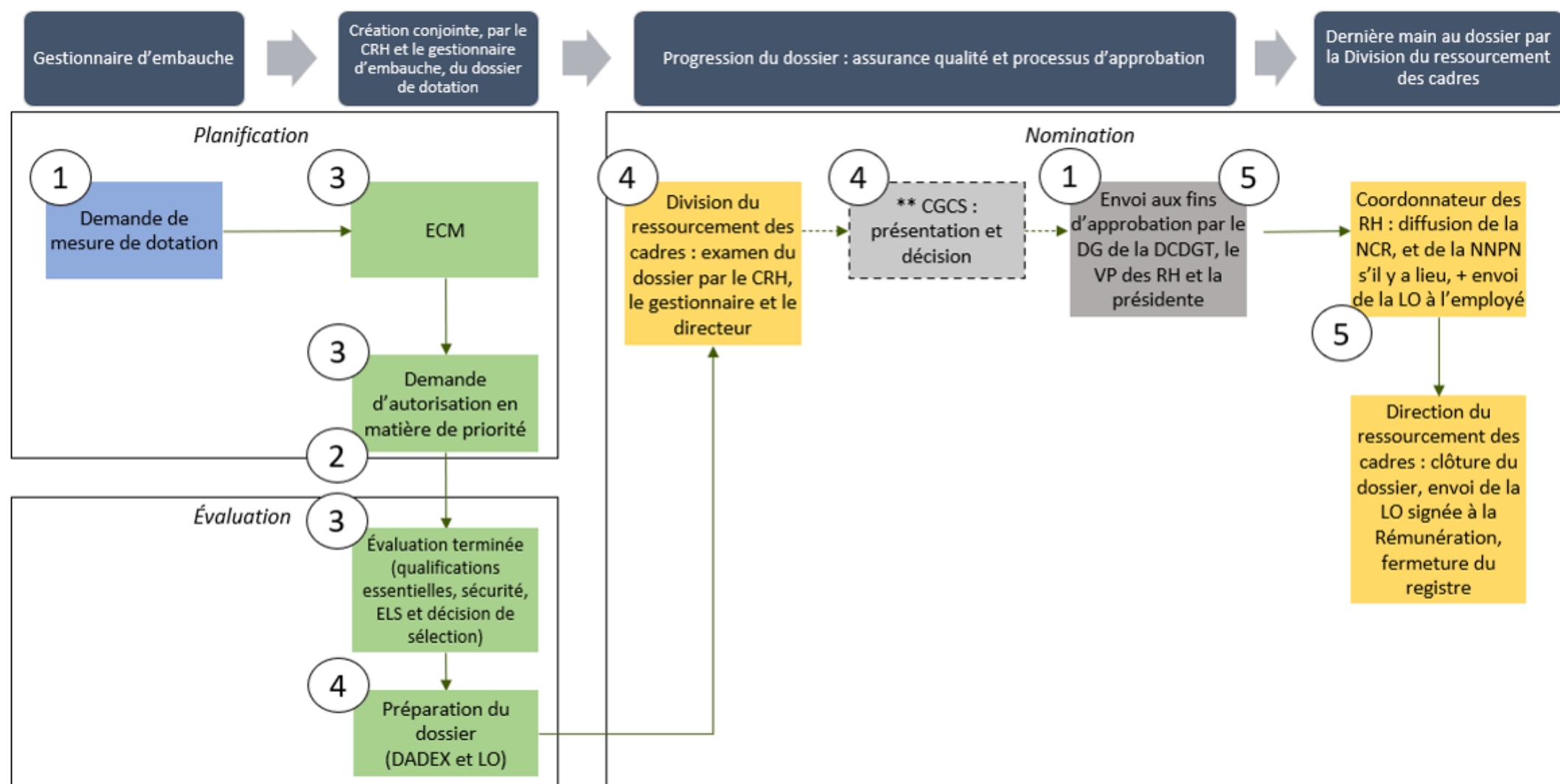
1. À l'étape de la **planification**, le gestionnaire responsable du recrutement communique avec le conseiller en ressources humaines (CRH) de la Division du ressourcement des cadres pour lui demander de l'aide. Il incombe au gestionnaire responsable du recrutement d'établir le poste à doter et le type de processus² auquel faire appel, ainsi que l'Énoncé des critères de mérite (ECM) à respecter³.
2. À l'étape de l'**évaluation**, le gestionnaire responsable du recrutement évalue le ou les candidats selon les critères prévus dans l'ECM. Le type d'évaluation et le nombre de candidats évalués varient selon qu'il s'agit d'un processus annoncé ou non. Dans les deux cas, il faut pleinement démontrer le respect des critères de mérite.
3. À l'étape de la **nomination**, le processus de dotation se conclut une fois que le dossier obtient toutes les autorisations requises. Une fois les approbations obtenues, le candidat ou la candidate signe la lettre d'offre (LO), ce qui met fin à l'étape de la nomination. La dernière étape consiste à présenter la demande de rémunération.

¹ Organigramme conçu dans le cadre de la vérification. Pour en savoir plus sur les moments clés du processus de dotation pour lesquels on a procédé à un contrôle, consulter [l'Annexe A](#), Critères de vérification, et la section sur la [Conformité](#).

² Il peut s'agir de tirer parti d'un bassin existant de candidats qualifiés, d'annoncer le processus de dotation ou d'avoir recours à un processus de nomination non annoncé.

³ Le gestionnaire responsable du recrutement doit détenir le pouvoir subdélégué de « mener un processus » pour initier et mener les processus de dotation. Pour la dotation des postes EX, les gestionnaires responsables du recrutement sont au niveau du directeur général (DG), du directeur général régional (DGR) et/ou du vice-président (VP), selon le type de mesure de dotation et le niveau du poste à pourvoir.

Figure 1 : Processus de dotation des postes de direction



Moments clés du processus de dotation pour lesquels on a procédé à un contrôle (référer à [l'Annexe A](#), Critères de vérification) :

- 1 Pouvoirs de dotation et pouvoirs financiers
- 2 Évaluation des préjugés et des obstacles
- 3 Préparation de l'EMC et évaluation du respect des critères
- 4 Explication de la décision de sélection
- 5 Préparation de la lettre d'offre

** Le Comité de gestion des cadres supérieurs (CGCS) est en pause depuis janvier 2025 et devrait reprendre ses activités à l'automne 2025 avec un mandat renouvelé. Pendant la durée de la vérification, le CGCS devait être consulté pour les mesures de dotation à haut risque, et celles-ci ne pouvaient être mises en œuvre qu'après avoir été approuvées.

Directives, outils et soutien

Constatation général : L'ASFC a mis en œuvre des directives, des outils et des ressources de soutien dont les gestionnaires responsables du recrutement (personnes subdéléguées) et les CRH ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de dotation pour les postes EX conformément aux exigences législatives, réglementaires et politiques. Les directives et les outils sont accessibles et mis à la disposition des intervenants.

Pour veiller à ce que les décisions en matière de dotation soient inclusives, équitables, transparentes et fondées sur le mérite, comme l'exigent la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Cadre de nomination* de la CFP, les systèmes de dotation ministériels doivent satisfaire à une série de principes et le démontrer, et ce, pour chaque nomination. Les ministères élaborent et mettent en œuvre leurs propres cadres, outils, directives et ressources de soutien permettant aux gestionnaires responsables du recrutement et aux CRH de s'acquitter de leurs responsabilités. Lorsqu'ils sont conçus et mis en œuvre efficacement, les instruments de politique internes réduisent le risque de non-conformité, favorisent la prise de décisions éclairées et permettent aux ministères d'exercer, avec confiance, intégrité et cohérence, les pouvoirs qui leur ont été délégués.

Afin de vérifier l'existence et l'exhaustivité des outils, des directives et des ressources de soutien en matière de dotation pour les postes EX, l'équipe de vérification a examiné les documents et les outils qui forment le Cadre de dotation de l'ASFC (référer à l'[Annexe B](#), Cadre de dotation), ainsi que les directives et les outils conçus précisément à des fins de dotation pour les postes EX. L'équipe de vérification s'est aussi entretenue avec des gestionnaires responsables du recrutement et des CRH de la Division du ressourcement des cadres.

1. Les cadres, les guides et les outils de l'Agence en matière de dotation pour les postes EX ont été évalués afin de confirmer qu'ils sont conformes aux orientations législatives, réglementaires et stratégiques, qu'ils sont faciles d'accès et qu'ils servent aux CRH et gestionnaires responsables du recrutement.
2. Des entretiens ont été menés auprès d'un petit groupe de gestionnaires responsables du recrutement et de l'ensemble des CRH de la Division du ressourcement des cadres qui ont exécuté des mesures de dotation en 2024, parmi l'échantillon de 43 dossiers sélectionnés dans le cadre de l'échantillon de 43 dossiers sélectionnés pour être testés afin de couvrir les principales caractéristiques de la population telles que le type d'action, le niveau de poste, les directions/régions, les CRH et les gestionnaires responsables du recrutement (référer à l'[Annexe C](#) pour la stratégie d'échantillonnage).

Au moment de nommer des personnes à des postes dans la fonction publique, les gestionnaires responsables du recrutement assument l'entière responsabilité de la mesure de dotation, sous tous ses aspects, et des décisions prises au cours du processus. Pour veiller à remplir leurs fonctions conformément aux exigences, les gestionnaires responsables du recrutement bénéficient du soutien des CRH. À l'ASFC, le rôle de gestionnaire responsable du recrutement chargé de pourvoir des postes EX revient aux vice-présidents (VP), aux directeurs généraux (DG) ou aux directeurs généraux régionaux (DGR) à qui l'on a délégué le pouvoir de « mener » les processus de dotation pour les postes EX. Le pouvoir de « nommer » un cadre (c'est-à-dire l'approbation définitive) revient uniquement à la présidente, à l'exception des nominations intérimaires de 4 à 12 mois, qui sont subdéléguées au DG de

la Direction de la classification, de la dotation et de la gestion des talents (DCDGT). La Division du ressourcement des cadres offre une expertise en RH pour aider les gestionnaires responsables du recrutement. Pour s’acquitter de leur rôle-conseil, les CRH de la Division du ressourcement des cadres ont également besoin d’un appui fonctionnel, de directives et d’outils.

Nous avons évalué les directives, les outils et les ressources de soutien propres à la dotation pour les postes EX que l’ASFC a mis en place pour veiller à ce que les deux groupes (c’est-à-dire, les gestionnaires responsables du recrutement et les CRH) s’acquittent de leurs responsabilités dans le respect des règles. Une évaluation du Cadre de dotation, qui s’applique à tous les types de mesures de dotation (de postes EX ou autres), se trouve à [l’Annexe B](#), Cadre de dotation.

Gestionnaires responsables du recrutement

Dans l’ensemble, les gestionnaires responsables du recrutement de l’ASFC reçoivent, directement de la part des CRH de la Division du ressourcement des cadres, les outils et le soutien nécessaires pour respecter les exigences législatives, réglementaires et politiques au besoin, dans le cadre de mesures de dotation.

- On retrouve, dans les 43 dossiers de l’échantillon, des preuves que les CRH fournissent des outils et du soutien aux gestionnaires responsables du recrutement : ils ont correspondu avec leurs CRH tout au long du processus de dotation et leur ont fourni des conseils, des modèles et des services, ainsi que des documents sur les mesures de dotation.
- Les gestionnaires responsables du recrutement que nous avons interrogés ont exprimé leur satisfaction et leur confiance à l’égard de la qualité des conseils et des services que leur ont offerts les CRH de la Division du ressourcement des cadres pour veiller à ce que les activités de dotation satisfassent aux exigences législatives, réglementaires et politiques.

Conseillers en ressources humaines

Il existe une trousse d’outils complète à la disposition des CRH de la Division du ressourcement des cadres, qui se trouve dans un endroit central et facile d’accès; cette trousse les aide à soutenir leurs clients dans le cadre du processus de dotation, à l’aide de conseils et d’outils.

- De janvier 2024 à janvier 2025, la Division du ressourcement des cadres a complètement mis à jour la trousse à outils et l’espace Wiki relatifs à la dotation à l’intention de son personnel. Cette trousse comprenait des modèles normalisés pour tous les aspects du processus, allant de la communication par courriel à la préparation des lettres d’offre.
- Les revues générales et l’examen des dossiers ont permis de confirmer que les CRH se servent activement de ces outils. On retrouve, dans les 43 dossiers de l’échantillon, des preuves qu’ils utilisent les modèles de la trousse à outils, comme les listes de vérification, les ECM, les formulaires de demande d’action de dotation EX (DADEX) et les lettres d’offre.
- Durant l’entretien, les trois CRH⁴ ont dit avoir remarqué, au cours de la dernière année, une grande amélioration quant aux outils de dotation pour les postes EX disponibles.

⁴ Membre de l’équipe de la Division du ressourcement des cadres au moment où la vérification a eu lieu.

Contexte : Au cours de l'année civile 2024, l'ASFC a traité 242 mesures de dotation visant des postes EX (à l'exclusion des nominations intérimaires de jusqu'à 4 mois moins un jour). Ces mesures ont été facilitées par 10 CRH, qui ont aidé 47 gestionnaires responsables du recrutement différents.

Conformité

Constatation général : En général, les nominations à un poste EX à l'Agence étaient bien documentées et conformes aux principales exigences législatives, réglementaires et stratégiques. Les résultats des contrôles effectués à l'égard de 43 dossiers de dotation de l'Agence montrent qu'il y a, généralement, dans le cadre des activités de dotation de l'Agence :

- respect des pouvoirs de dotation subdélégués;
- établissement et évaluation des critères de mérite pour les nominations, et démonstration du respect de ceux-ci;
- respect des exigences relatives à l'explication des décisions de sélection.

Des possibilités d'amélioration ont été cernées en ce qui a trait à :

- la validité des pouvoirs financiers délégués en vue de l'approbation de nominations intérimaires de 4 à 12 mois;
- la détermination et l'élimination des préjugés et des obstacles auxquels se heurtent les groupes en quête d'EE, et ce, avant l'évaluation;
- la rétroactivité des lettres d'offre dans le cadre de nominations intérimaires avec un cas de non-conformité potentielle.

Afin d'évaluer et de déterminer si les nominations à des postes EX à l'Agence satisfont aux exigences législatives, réglementaires et stratégiques, un examen approfondi d'un échantillon de 43 nominations à des postes EX effectuées au cours de l'année civile 2024 a été réalisé dans le cadre de la vérification. Le choix des dossiers de dotation visant des postes EX de l'échantillon a été effectué de manière à ce que l'ensemble des directions générales et régions de l'Agence, des différents types de nominations et des niveaux de postes EX soient représentés (référer à [l'Annexe C](#), Stratégie d'échantillonnage). Pour chaque dossier de dotation, nous avons évalué et examiné en profondeur les pouvoirs de dotation et les pouvoirs financiers délégués, la détermination des préjugés et des obstacles, le mérite, la décision de sélection et les exigences relatives à la lettre d'offre (référer à [l'Annexe A](#), Critères de vérification).

Les pages qui suivent résument chaque contrôle réalisé dans le cadre de la vérification à l'égard de chacun des 43 dossiers de dotation.

Pouvoirs de dotation et pouvoirs financiers

Pour procéder à une nomination, le gestionnaire responsable du recrutement et la personne subdéléguée exerçant le pouvoir de « nomination » doit s'être vu déléguer tant des pouvoirs financiers que des pouvoirs de dotation. À l'heure actuelle, l'instrument de subdélégation des pouvoirs de dotation de l'ASFC prévoit, concernant l'embauche de cadres, que seule la présidente peut approuver (signer) les nominations pour une période indéterminée et les nominations intérimaires de plus de douze mois (c'est ce qu'on appelle le pouvoir de « nommer »). Les VP, les DG et les DGR sont des gestionnaires responsables du recrutement ayant le pouvoir subdélégué de « mener un processus »

dans leurs secteurs de l'organisation, ce qui leur permet de réaliser toutes les étapes d'une mesure de dotation jusqu'à la décision de nomination finale. En ce qui concerne les nominations intérimaires de quatre à douze mois, le pouvoir de « nommer » est subdélégué au DG de la Direction de la classification, de la dotation et de la gestion des talents (DCDGT).

Dans le cadre de la vérification, la conformité de 43 mesures de dotation avec l'instrument de subdélégation de dotation de l'ASFC a été évaluée, ainsi que la conformité aux exigences relatives à la délégation des pouvoirs financiers, car chaque mesure de dotation entraîne des dépenses. Tant les pouvoirs de dotation que les pouvoirs financiers doivent être respectés.

- Les 43 mesures de dotation étaient conformes à l'instrument de subdélégation en matière de dotation : elles ont été menées par des gestionnaires responsables du recrutement dotés d'un pouvoir de « mener un processus » valide, et la nomination a été effectuée soit par la présidente, soit, dans le cas de nominations intérimaires de quatre à douze mois, par le DG de la DCDGT. Les 31 nominations signées par la présidente satisfaisaient également aux exigences relatives à la délégation de pouvoirs financiers.
- Quant aux douze nominations signées par le DG de la DCDGT, leur approbation n'était pas conforme à la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers du Conseil du Trésor. Même si le DG s'était vu déléguer des pouvoirs de dotation, il n'avait pas de carte de délégation des pouvoirs financiers (c'est-à-dire, une carte de spécimen de signature) pour les centres de coûts concernés par les mesures de dotation, ce qui est requis pour autoriser adéquatement les dépenses.
 - Le pouvoir financier délégué n'entre en vigueur que s'il y a eu délivrance d'une carte de délégation, approuvée par le responsable de la désignation, qui indique la période de validité, le type et le niveau du pouvoir délégué. Ainsi, le DG de la DCDGT n'avait pas le pouvoir d'engager des dépenses ni le pouvoir d'engager des fonds relativement aux activités de dotation, car la carte de spécimen de signature requise pour activer sa délégation fonctionnelle n'avait été pas délivrée en raison d'un oubli d'ordre administratif.
 - Bien que, sur le plan technique, cette pratique ne respecte pas le pouvoir de dépenser ni les pouvoirs financiers délégués, les gestionnaires responsables du recrutement (c'est-à-dire, les responsables de budget) étaient au fait des mesures de dotation; en approuvant les décisions de sélection, ils avaient essentiellement préautorisé les dépenses financières connexes. Il faudrait toutefois rectifier le processus pour en garantir la conformité avec la politique en matière de finances, faute de quoi l'Agence risquerait de ne pas respecter les exigences du Conseil du Trésor de façon persistante.

Détermination et atténuation des préjugés et des obstacles auxquels pourraient se heurter les groupes en quête d'équité en matière d'emploi

Depuis le 1er juillet 2023, il est obligatoire, au titre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de recenser et d'atténuer les préjugés et les obstacles liés aux méthodes d'évaluation pour veiller à ce que les personnes désavantagées appartenant à des groupes méritant l'équité aient une chance égale de se présenter sous leur meilleur jour dans le cadre des processus de dotation. Le [caviardé] sur l'atténuation des préjugés et des obstacles en matière d'évaluation et la [caviardé] fournissent des directives supplémentaires aux spécialistes des RH et aux gestionnaires responsables du recrutement,

notamment sur l'exigence de verser ces évaluations à chacun des dossiers de dotation. Voici des exemples d'éléments que la liste de vérification pourrait permettre d'atténuer : les qualifications restreintes ou qui vont au-delà de ce qui est requis pour le poste, le temps insuffisant accordé aux candidats pour se préparer et formuler leurs réponses; les comités d'évaluation homogènes ou n'ayant pas la formation appropriée; le fait d'exiger une expérience professionnelle récente, appréciable ou continue au sein du gouvernement.

Des contrôles de conformité ont été effectués relativement à cette exigence pour 31 des 43 mesures de dotation visant des postes EX de l'échantillon. Les 12 autres mesures de dotation n'ont pas fait l'objet d'un contrôle puisqu'elles avaient été entamées avant le 1er juillet 2023 et n'étaient donc pas assujetties à l'exigence. D'après les résultats des contrôles, même s'il y avait une liste de vérification de la CFP remplie dans 28 des 31 dossiers, 20 de ces 28 listes ont été remplies et signées le jour même de l'évaluation des candidats ou après celle-ci place (référer à [Tableau 1](#), Résultats des contrôles de conformité). Comme la LEFP exige que l'évaluation des préjugés et des obstacles ait lieu avant l'évaluation des candidats, le fait d'évaluer l'atténuation des préjugés et des obstacles (ou d'attester qu'il y a eu évaluation) après la sélection des candidats ne garantit pas qu'il y ait eu élimination ou atténuation des préjugés et des obstacles avant l'évaluation des candidats, ce qui va à l'encontre de l'esprit et de l'intention de l'exigence de la Loi.

Évaluation des préjugés et des obstacles liés aux méthodes d'évaluation

Les résultats des contrôles de conformité des actions de dotation des postes EX échantillonnées sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats des contrôles de conformité des actions de dotation des postes EX échantillonnées

Résultats des contrôles de conformité	Oui, avant l'évaluation	Oui, mais pas avant l'évaluation	Pas effectuée	Ne s'applique pas *	Total de l'échantillon
Nombre des postes EX des l'échantillons	8 dossiers	20 dossiers	3 dossiers	12 dossiers	43 dossiers
Percent (%) des postes EX des l'échantillons	19 %	46 %	7%	28 %	100 %
* L'exigence ne s'applique qu'aux mesures de dotation entamées après l'entrée en vigueur, le 1er juillet 2023, des nouvelles modifications à la LEFP. Ainsi, la mention « ne s'applique pas » ne concerne que les mesures de dotation entamées après le 1er juillet 2023.					

Les gestionnaires responsables du recrutement et les CRH de la Division du ressourcement des cadres consultés dans le cadre de la vérification ont l'impression que la liste de vérification n'est qu'un « exercice de cases à cocher » et doutent qu'elle joue le rôle qu'elle est censée jouer. Parallèlement, les deux groupes ont souligné l'importance de respecter les objectifs d'équité en matière d'emploi (EE) dans le cadre de dotation, leur engagement à cet égard, et leur souhait d'atténuer les préjugés et les obstacles auxquels se heurtent les groupes désavantagés. Bien que le fait de remplir la liste de

vérification réponde aux exigences de la CFP, si l'on ne réfléchit pas à la question en amont dans le cadre du processus de dotation, on rate l'occasion d'évaluer et d'ensuite atténuer véritablement et efficacement les préjugés et les obstacles, lesquels peuvent empêcher les personnes désavantagées d'avoir une chance égale de donner le meilleur d'elles-mêmes. En veillant à ce que cette étape soit réalisée en amont, l'Agence pourrait mieux respecter l'intention et l'esprit des exigences législatives, ainsi qu'accroître ses efforts visant à atteindre les objectifs d'EE.

Critères de mérite

Les lois, les règlements et les politiques en matière de dotation reposent sur un principe fondamental : les nominations effectuées dans la fonction publique doivent être fondées sur le mérite. Dans le cadre de toute nomination pour une période indéterminée et nomination intérimaire de plus de quatre mois, les gestionnaires responsables du recrutement doivent :

- préparer un ECM qui définit les exigences du poste et veiller à ce que les candidats respectent ou dépassent les normes de qualification minimales pour l'administration publique centrale;
- évaluer les candidats selon les critères de mérite, conserver tous les résultats des évaluations et démontrer en quoi les candidats respectent ces critères;
- appliquer les critères de mérite de façon juste et transparente dans le cadre des processus de dotation, d'autorisation en matière de priorité et de notification (référer à [l'Annexe D](#), Définitions).

Le *Cadre de nomination* de la CFP prévoit qu'il faut conserver, au dossier de dotation, les documents qui attestent de chacun de ces éléments. Les 43 dossiers de dotation visant des postes EX qui formaient l'échantillon ont été évalués en fonction de ces exigences.

Chacun des 43 dossiers faisait état des critères de mérite et démontrait que ceux-ci avaient été appliqués de façon uniforme dans le cadre des processus d'autorisation en matière de priorité, d'évaluation et de notification; le gestionnaire responsable du recrutement attestait également que le candidat répondait aux exigences. Il y avait, dans tous les dossiers, des documents portant sur :

- les exigences en matière d'expérience essentielle (RH, finances et autres fonctions de direction ou de gestion);
- les obligations en matière de langues officielles applicables;
- les exigences en matière de sécurité;
- les exigences en matière d'études.

Dans 7 cas, le gestionnaire responsable du recrutement a accepté une combinaison d'études, de formation et d'expérience en remplacement d'un diplôme d'études postsecondaires. Dans 4 de ces 7 dossiers, la raison n'était pas suffisamment justifiée et/ou les titres de compétences à l'appui ne figuraient pas au dossier (par exemple documents attestant de la formation suivie, des études reconnues ou de l'accréditation professionnelle). Il y a donc une occasion d'améliorer la façon dont les gestionnaires responsables du recrutement consignent leur évaluation des exigences en matière d'études, par exemple en incluant des justifications ou en conservant d'autres éléments de preuve. Il en découlerait une transparence et une responsabilisation accrues lorsqu'il s'agit d'avoir recours à des « équivalences approuvées par l'employeur » pour évaluer le respect des critères de mérite dans le cadre d'une mesure de dotation visant un poste EX.

Normes de qualification des cadres

Expérience : expérience de la gestion de ressources humaines et financières

Études : au moins l'une des options ci- dessous :

- admissibilité à un titre professionnel reconnu dans une province ou un territoire du Canada; ou
- grade d'un établissement d'enseignement postsecondaire reconnu; ou
- combinaison acceptable d'études, de formation et/ou d'expérience (équivalence approuvée par l'employeur).

Démonstration de compétences clés en leadership :

- créer une vision et une stratégie;
- mobiliser les personnes;
- préserver l'intégrité et le respect;
- collaborer avec les partenaires et les intervenants;
- promouvoir l'innovation et orienter le changement;
- obtenir des résultats.

Décisions de sélection

Selon le *Cadre de nomination* de la CFP, le gestionnaire responsable du recrutement doit formuler, par écrit, sa décision de sélection dans le cadre de toute nomination. À l'Agence, Une | Politique de dotation de l'ASFC, l'Orientation en dotation de l'ASFC et le modèle de DADEX aident à formuler les décisions de sélection dans le cadre des nominations à des postes EX; ces ressources visent ainsi à assurer la cohérence et la transparence du processus de dotation.

La vérification a permis de vérifier si une décision de sélection approuvée figurait aux dossiers de dotation visant des postes EX : il y en avait dans l'ensemble des 43 dossiers de dotation évalués. Nous avons évalué chaque décision pour déterminer dans quelle mesure l'orientation sur la justification des décisions de sélection a été suivie; nous avons constaté ce qui suit :

- Depuis la mise en œuvre du modèle de DADEX à l'hiver 2024, il y a eu prise en considération, au moment de prendre la décision de nomination, des lacunes de représentation concernant les groupes en quête d'EE au sein de la direction générale ou de la région d'embauche, et ce, dans le cadre de toutes les mesures de dotation. Selon le modèle de DADEX, s'il existe une lacune concernant l'EE et que la nomination ne la comble pas, il faut fournir une justification au moment de formuler la décision de sélection.
 - D'après les résultats des contrôles, dans 29 cas, il y avait une lacune concernant l'EE au sein de la direction générale ou de la région d'embauche. Dans 10 des 29 cas, il a été décidé de nommer un candidat non visé par l'EE. Toutefois, il n'y avait, dans aucune des décisions de sélection, la justification requise concernant la question de l'équité en matière d'emploi. Bien que cette absence de justification ne constitue pas un manquement aux exigences des politiques externes, elle témoigne d'un usage non uniforme du modèle de DADEX; il s'agit d'une occasion manquée de faire preuve de transparence et d'un engagement sérieux à l'égard de l'EE.

- En ce qui concerne les 11 nominations annoncées de l'échantillon, on indiquait, dans l'explication des décisions de sélection, que le choix reposait sur la réussite du candidat dans le cadre d'un processus annoncé, en plus de préciser en quoi ce candidat en particulier était un bon choix ou comblait un besoin.
- Quant aux 32 nominations non annoncées de l'échantillon, on précisait en détail, dans les décisions de sélection, les facteurs à prendre en considération dans la planification des RH, les besoins opérationnels et le contexte organisationnel particulier, la gestion des talents; on y justifiait aussi le recours à un processus non annoncé plutôt qu'à un processus annoncé ou à un bassin existant.

Facteurs influençant la décision de sélection

- critères de mérite;
- processus ou bassin;
- gestion des talents;
- équité en matière d'emploi;
- besoins organisationnelles;
- compétences spécialisées.

Lettres d'offre

À la signature de la lettre d'offre (LO) par la personne subdéléguée ayant le pouvoir de « nommer » et la personne nommée, la mesure de dotation se conclut. D'après le *Cadre de nomination de la CFP*, les ministères doivent conserver une copie de la lettre signée au dossier, puis transmettre la lettre signée au service de la rémunération pour que celui-ci puisse préparer le dossier de paye.

Nous avons vérifié si une LO valide figurait dans les 43 dossiers de dotation qui formaient l'échantillon de vérification : il y en avait dans tous les dossiers, sauf un. Dans le dossier sans LO en question, la mesure de dotation s'est conclue au moyen d'une « lettre de rémunération » qui autorisait la rémunération rétroactive de la personne à la fin de sa nomination intérimaire, laquelle avait été prolongée. Cette prolongation de nomination intérimaire s'inscrivait dans le cadre d'un important arriéré de demandes de nomination intérimaire datant de 2023. La Division du ressourcement des cadres et la haute direction de l'ASFC ont exceptionnellement choisi d'officialiser ces nominations intérimaires terminées à l'aide de lettres de rémunération.

Nous avons également vérifié si les LO avaient été signées avant la date de prise d'effet de la nomination :

- Il y avait, dans 18 des 20 dossiers liés à une nomination pour une période indéterminée de l'échantillon, une LO signée avant la date de prise d'effet. Les deux autres dossiers de dotation présentaient des circonstances atténuantes.
- Il y avait, dans 22 des 23 dossiers liés à une nomination intérimaire de plus de quatre mois, une LO signée après la date de prise d'effet.

Nous avons constaté, au sein de l'échantillon, que la durée des mesures prises en 2024 avait considérablement diminué par rapport à celles prises en 2023 : le délai moyen entre la date de prise

d'effet de la nomination intérimaire et la signature de la LO était de 46 jours en 2024, comparativement à 260 jours en 2023.

Bien qu'il ne soit pas interdit d'indiquer une date d'entrée en fonction rétroactive sur les LO, ces dernières doivent être signées avant la date de prise d'effet de la mesure de dotation. Les nominations intérimaires rétroactives peuvent accroître le risque de résultats négatifs, tant pour la personne nommée que pour l'Agence. Bien que des circonstances imprévues ou des urgences opérationnelles puissent nécessiter le traitement rétroactif occasionnel des LO, celui-ci doit être réduit au minimum dans la mesure où cela est possible sur le plan opérationnel.

Étude de cas : nomination intérimaire rétroactive

En examinant l'un des dossiers de l'échantillon, l'équipe de vérification a découvert une mesure de dotation connexe qui comportait plusieurs problèmes de non-conformité potentielle. Il s'agissait notamment de problèmes liés au respect des exigences en matière de langues officielles, de la prolongation de la période d'intérim au-delà du délai permis et d'un non-respect potentiel des pouvoirs de dotation subdélégués. Les documents relatifs à la nomination intérimaire ont été préparés rétroactivement et, à la lumière des divers problèmes relevés, la mesure de dotation n'a pas été traitée, ce qui a pu avoir une incidence sur la rémunération de l'employé.

Ce cas illustre l'importance de veiller à ce que les nominations soient approuvées avant la date d'entrée en fonction et à ce que les documents appropriés aient été préparés à l'appui de la décision de sélection. Sinon, il peut en découler une infraction aux lois et aux règlements en matière d'emploi, des griefs, des frais juridiques, une perte de confiance, une détérioration de la relation entre employeur et employé, ainsi qu'une atteinte à la réputation de l'Agence.

Durée du processus

Plusieurs gestionnaires responsables du recrutement se sont dits préoccupés par la longueur globale du processus de dotation et aimeraient que la date d'achèvement des mesures de dotation soit plus prévisible.

L'ASFC n'a pas de norme de service pour le traitement des mesures de dotation visant des postes EX. Parmi les 43 dossiers échantillonnés, le délai médian pour traiter les dossiers après réception de tous les documents nécessaires de la part du gestionnaire du recrutement était de 23 jours ouvrables, et le délai de traitement variait entre 1 et 300 jours ouvrables.

La Division du ressourcement des cadres a conscience de la longueur du processus d'approbation et s'en préoccupe également. Elle a élaboré des options pour le simplifier et en réduire les délais.

À envisager par la direction : La haute direction devrait envisager des stratégies pour optimiser toutes les étapes du processus de dotation.

Recommandation 1

La VP des DGRH devrait, en collaboration avec le VP de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle, veiller à ce qu'il y ait une harmonisation totale entre les pouvoirs de dotation et les pouvoirs financiers délégués et, au besoin, appuyées par des spécimens de signature valides.

Réponse de la direction : La VP de la DGRH est d'accord et renforcera la responsabilisation liée à la délégation financière dans le processus de dotation des postes de cadres (EX). Elle procédera à la création, d'ici la fin décembre 2025, d'une nouvelle carte de délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers (DPDP) pour le directeur général, Direction classification, dotation et gestion des talents (DG, CDGT), limitée à un pouvoir de dotation fonctionnel à l'échelle de l'agence. Elle mettra également à jour le formulaire de demande d'action en matière de ressourcement des cadres afin d'y intégrer l'approbation liée à la délégation des pouvoirs en matière de gestion financière et communiquera que cet outil constitue le mécanisme officiel pour exercer officiellement les pouvoirs délégués et subdélégués en matière de finances et de ressourcement des cadres. Cette mesure permettra de corriger la non-conformité signalée dans le rapport concernant les nominations intérimaires de 4 à 12 mois et d'assurer une harmonisation appropriée entre la délégation financière et la délégation en matière de dotation des postes EX.

Date d'achèvement : Mars 2026

Recommandation 2

La VP des DGRH devrait renforcer les processus spécifiques suivants qui s'imposent dans le cadre des nominations à des postes EX en améliorant la compréhension, la reddition de comptes et les responsabilités des intervenants, conformément aux politiques et aux lois afin de veiller à:

- évaluer et atténuer les préjugés et les obstacles liés aux méthodes d'évaluation avant de procéder à l'évaluation des candidats;
- documenter avec exhaustivité l'évaluation de la combinaison de l'éducation, de la formation et/ou de l'expérience et la consigner lorsqu'il y a recours à une équivalence approuvée par l'employeur;
- signer les lettres d'offres valides avant la date de prise d'effet des nominations intérimaires et réduire au minimum le recours à des nominations rétroactives.

Réponse de la direction : La VP de la DGRH est d'accord et prendra des mesures pour renforcer les processus de dotation des postes de cadres (EX), notamment en ce qui concerne la sensibilisation à l'équité, la diversité et l'inclusion dans le processus de dotation, la documentation des exigences en matière d'éducation et les dates d'entrée en vigueur dans les lettres d'offre.

ASFC offre actuellement une formation obligatoire, ainsi qu'une formation de base offerte par l'École de la fonction publique du Canada, portant sur le repérage et l'élimination des préjugés et des obstacles. La VP de la DGRH s'engage à s'assurer que les employés impliqués dans la dotation des postes EX suivent cette formation et mettent en pratique les acquis.

La VP de la DGRH se réjouit particulièrement du niveau élevé de conformité global démontré et documenté quant à la façon dont un candidat satisfait aux critères de mérite, y compris les exigences en matière d'éducation, et s'engage à renforcer la documentation des évaluations portant sur une « combinaison d'études, de formation et d'expérience ».

La VP de la DGRH demeure résolue à soutenir la planification des ressources humaines et à appuyer les gestionnaires d'embauche afin qu'ils collaborent avec l'équipe du ressourcement des cadres pour faciliter, dans la mesure du possible, l'émission des lettres d'offre en temps opportun. Un rapport sur les

nominations intérimaires EX en cours est actuellement partagé avec les VP et les DGR afin de réduire la dotation tardive.

Date d'achèvement : Mars 2026

Contrôle et surveillance

Constatation général : L'ASFC a mis en place des contrôles pour assurer la conformité et la prise de mesures correctives en temps opportun dans le cadre des processus de dotation visant des postes EX; ces contrôles s'appliquent à chaque processus de dotation et font l'objet d'une surveillance additionnelle de la conformité.

Il faut mettre en place de solides mesures de surveillance et de contrôle pour veiller à ce que l'embauche de membres de la haute direction se fasse de façon transparente, équitable et responsable et assurer la conformité des mesures de dotation. Il est important que les ministères appliquent de tels contrôles et préviennent les cas de non-conformité, en plus de relever, évaluer et corriger tout problème systémique ou toute irrégularité dans le processus de dotation.

À l'ASFC, il y a trois niveaux distincts de surveillance et de contrôle concernant la dotation pour les postes EX (référer à [l'Annexe E](#), Surveillance et contrôle). Chacun de ces niveaux permet de veiller à l'exhaustivité des dossiers et à la conformité des mesures de dotation :

- **Niveau un :** La Division du ressourcement des cadres effectue un contrôle interne de la qualité de chaque dossier de dotation; il s'agit notamment d'évaluer la conformité avec les principales exigences et d'examiner les décisions de sélection écrites.
- **Niveau deux :** Dans le cadre du processus « d'approbation », chaque dossier fait l'objet d'une surveillance à chacune des étapes précédant l'approbation par la personne qui exerce le pouvoir de « nommer », c'est-à-dire:
 - le DG de la Direction de la DCDGT, s'il s'agit de nominations intérimaires de 4 à 12 mois; et
 - la présidente, s'il s'agit de nominations pour une période indéterminée ou de nominations intérimaires de plus de 12 mois, à la suite de l'examen et de la recommandation du DG de la DCDGT et de la VP des DGRH. En outre, au cours de la période visée par la vérification (2024), les dossiers de dotation jugés à risque élevé ont été renvoyés au Comité de gestion des cadres supérieurs aux fins de discussion et d'approbation collectives.
- **Niveau trois :** Dans le cadre du Programme de surveillance des activités de dotation (PSAD), l'Unité de la dotation ministérielle de la DGRH assure une surveillance additionnelle de la dotation pour les postes EX en effectuant des contrôles, par échantillonnage, des dossiers de dotation clos visant des postes EX.

Niveau un : Assurance de la qualité interne

La Division du ressourcement des cadres est responsable d'aider les gestionnaires responsables du recrutement à respecter toutes les exigences applicables. À cette fin, la Division vérifie chaque dossier pour veiller à ce qu'il respecte les principales exigences de conformité et les pouvoirs de dotation délégués.

Nous avons constaté, dans le cadre de la vérification, que la Division a mis en place un processus efficace de contrôle de la qualité qui s'applique à toute mesure de dotation, avant l'approbation de cette dernière par la haute direction. Ce processus favorise la conformité des dossiers de dotation avec les principales exigences, notamment en veillant à ce que les documents pertinents soient conservés et à ce que les décisions de sélection soient rédigées avant l'envoi des dossiers aux fins d'approbation.

- Dans les 43 dossiers de l'échantillon, la « liste de vérification intégrée des mesures de dotation visant des postes EX » a été utilisée pour faciliter la collecte des éléments de preuve à verser au dossier de dotation.
- Une fois que le CRH et le gestionnaire responsable du recrutement ont préparé tous les documents du dossier de dotation, ce dernier fait l'objet d'un examen par un évaluateur indépendant et la directrice de la Division du ressourcement des cadres.
- Il y avait, dans 30 des 43 dossiers, une preuve directe d'examen et/ou de mesures correctives avant l'approbation. Étant donné qu'aucune loi ni politique n'exige de démontrer, dans un dossier de dotation, qu'il y a eu un examen interne, il ne s'agit pas d'un taux de conformité, mais plutôt d'un indice de diligence supplémentaire. Les 43 dossiers contenaient également une preuve de l'approbation de la directrice de la Division du ressourcement des cadres.

Niveau deux : Processus d'approbation

Un élément crucial de la surveillance et du contrôle, en particulier à l'égard de mesures et de décisions de grande importance, est la rigueur dont font preuve la haute direction et les autorités approbatrices au moment de prendre des décisions.

Nous avons évalué, dans le cadre de la vérification, la surveillance menée à l'égard des nominations à des postes EX à l'ASFC; nous avons constaté que les 43 dossiers de l'échantillon ont suivi le processus d'approbation prescrit :

- 12 dossiers de nomination intérimaire ont été approuvés par le DG de la DCDGT, comme le veut le tableau de subdélégation de pouvoirs de l'ASFC;
- les 31 dossiers restants, qui nécessitaient l'approbation de la présidente, ont fait l'objet d'un examen et d'une recommandation écrite du DG de la DCDGT et de la VP de la DGRH.

En septembre 2023, la DGRH a mis sur pied le CGCS, coprésidé par les VP des DGRH et de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle et formé de tous les VP et DGR, afin de permettre et de favoriser une gestion efficace de l'organisation et des ressources humaines de la part des cadres supérieurs. L'une des principales priorités du Comité était de réduire l'arriéré des mesures de dotation visant des postes EX et d'assurer une surveillance et une transparence accrues à l'égard des dossiers de dotation avant leur envoi à la présidente aux fins d'approbation.

- parmi les 43 dossiers de l'échantillon, 12 ont été jugés à risque élevé ou moyen par la Division du ressourcement des cadres, puis présentés au CGCS et approuvés par celui-ci;
- les travaux du Comité ont été interrompus à la fin de 2024, comme l'arriéré a été considérablement réduit; il y avait également moins de mesures de dotation à risque élevé à faire examiner par le Comité. Selon la DGRH, les travaux du Comité devraient reprendre à l'automne 2025 et porteront surtout sur des questions stratégiques.

Ensemble, le processus de contrôle interne de la qualité de la Division du ressourcement des cadre (niveau un), ainsi que la surveillance et la supervision de la haute direction et des autorités approbatrices (niveau deux), contribuent à assurer la conformité des processus de dotation visant des postes EX et la prise de mesures correctives en temps opportun.

Niveau trois : Plan de surveillance des activités de dotation

Pour veiller à ce que le processus de dotation continue de satisfaire aux exigences et aux objectifs de conformité, il est important de le surveiller de façon indépendante. Selon la *Politique de nomination* de la CFP, les ministères doivent mener une telle surveillance et garantir la prise de mesures correctives appropriées pour corriger toute lacune. À l'ASFC, cette responsabilité revient à l'Unité de la dotation ministérielle de la DGRH. La vérification a notamment permis d'évaluer la surveillance que mène l'Unité à l'égard du processus de dotation visant des postes EX; pour ce faire, nous avons examiné les plans et les outils d'évaluation de la Division, ainsi que ses résultats en matière de surveillance et de reddition de compte.

Nous avons constaté que l'Unité de la dotation ministérielle a mis sur pied un PSAD qu'elle exécute chaque année, afin de surveiller les mesures de dotation prises à l'ASFC (pour des postes EX et autres).

- La surveillance effectuée dans le cadre du PSAD portait sur la conformité des activités de dotation par rapport à l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* de la CFP. Elle visait, plus précisément, à évaluer des échantillons de dossiers de dotation à l'aide d'une liste de vérification détaillée comportant 96 éléments à contrôle, dont les critères de mérite, le droit de priorité, les obligations en matière de langues officielles, l'ordre de préférence, les mesures d'adaptation, l'auto déclaration sur l'équité en matière d'emploi et l'affirmation d'affiliation autochtone, entre autres.
- La surveillance des dossiers de postes EX et autres s'est faite selon une approche fondée sur le risque.
 - Dans le rapport final de 2023 à 2024, il n'y avait pas de distinction entre les dossiers de dotation visant des postes EX et ceux visant d'autres postes. Sur les 50 dossiers de dotation, 4 visaient des postes EX, ce qui représentait 2 % du nombre total de mesures de dotation visant des postes EX (environ 203) pour la période.
 - Au cours de l'exercice 2024 à 2025, 6 dossiers de dotation visant des postes EX ont été examinés, ce qui représentait 3 % du nombre total de mesures de dotation visant des postes EX (environ 236) pour la période.
- En 2024 à 2025, la surveillance des mesures de dotation visant des postes EX a donné des résultats similaires aux observations faites dans le cadre de la présente vérification. En voici des exemples :
 - des taux de conformité élevés quant au respect des pouvoirs de dotation subdélégués et à la démonstration des critères de mérite; et
 - la présence, au dossier, d'une liste de vérification des préjugés et des obstacles de la CFP, souvent remplie après l'évaluation des candidats.
- Les rapports de surveillance finaux préparés dans le cadre du PSAD ont été présentés au VP de la DGRH et à la présidente.

Il y a, à l'ASFC, un Plan de surveillance des activités de dotation visant des postes EX et autres, de sorte à fournir une assurance supplémentaire au chapitre de la conformité avec les lois, les règlements et les politiques.

Annexe A : Critères de vérification

Secteurs d'intérêt	Critères de la vérification
1. Outils et directives	1.1 Les personnes subdéléguées et les conseillers en ressources humaines ont les outils et des documents d'orientation requis pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités en matière de dotation visant des postes EX.
2. Conformité	2.1 Les processus de dotation visant des postes EX sont conformes aux principales exigences législatives, réglementaires et politiques : <ul style="list-style-type: none">• la subdélégation des pouvoirs en matière de dotation et de finances est valide et exercée de manière appropriée;• des préjugés et des obstacles potentiels ont été déterminés pour les groupes méritants de l'équité en matière d'emploi et des efforts raisonnables ont été déployés pour les éliminer ou les atténuer;• le respect des critères de mérite a été démontré;• les décisions de sélection sont documentées, doivent être factuelles et conformes aux directives de l'ASFC;• la lettre d'offre a été signée avant la date de prise d'effet de la nomination.
3. Contrôle et surveillance	3.1 Des contrôles de surveillance des activités de dotation visant des postes EX sont en place pour assurer la conformité et garantir la prise de mesures correctives en temps opportun.

Annexe B : Cadre de dotation

L'ASFC a mis en œuvre un Cadre de dotation applicable à tous les types d'activités de dotation (visant des postes EX et autres). Le Cadre se trouve dans Atlas (c'est-à-dire, l'intranet de l'ASFC), et tous les intervenants y ont accès.

Voici les principaux éléments du Cadre :

- *l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* de la CFP et *l'Instrument de subdélégation des pouvoirs de dotation* de l'ASFC, qui précisent les pouvoirs et les responsabilités en matière de dotation de chaque intervenant au sein de l'ASFC;
- Une *Politique de dotation* de l'ASFC, qui fournit d'autres zones de sélection en matière d'énoncés de politique ministériels, choix de processus de nomination et décisions de sélection;
- le document *Orientation en dotation*, qui vise à aider les personnes subdéléguées et les CRH à prendre des décisions et à réaliser les activités de dotation de façon cohérente;
- le *Programme de surveillance des activités de dotation* de l'ASFC, qui prévoit également des mécanismes de surveillance.

En analysant ces documents, l'équipe de la vérification a constaté qu'ils contenaient de l'information pratique en matière de dotation et qu'ils étaient conformes aux principes, aux valeurs et aux exigences du *Cadre de nomination* de la CFP.

Annexe C : Stratégie d'échantillonnage

Dossiers choisis (taille de l'échantillon) : Un échantillon de 43 dossiers de dotation visant des postes EX, traités entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2024.

Source des données : L'échantillon a été sélectionné à partir d'un registre des mesures de dotation visant des postes EX, extrait en format Excel, tenu à jour par la Division du ressourcement des cadres. Ce registre fait état de toutes les mesures de dotation visant des postes EX et comprend des détails, comme le numéro de processus, le nom du candidat, le type de mesure de dotation, les dates importantes du processus, etc.

Population et méthode d'échantillonnage : La population était composée des trois types de mesures de dotation visant des postes EX suivantes, réalisées au cours de l'année civile 2024:

- nominations intérimaires de plus de quatre mois;
- processus annoncés;
- processus non annoncés.

Au total, 154 mesures de dotation ont été prises dans cette population. Nous avons choisi une méthode d'échantillonnage fondée sur le jugement et le risque pour sélectionner l'échantillon de la vérification et veiller à ce qu'il reflète les principales caractéristiques de la population, comme le type de mesure, le niveau de poste, la direction générale/la région, les CRH et les gestionnaires responsables du recrutement.

Afin d'éviter tout dédoublement dans la sélection des dossiers, nous avons également comparé l'échantillon de la vérification aux dossiers de postes EX visés par le Programme de surveillance des activités de dotation de 2024 à 2025 de l'Unité de la dotation ministérielle.

Tableau 2 : Nombre de mesures de dotation par type

Type de mesure de dotation	Administration centrale	Région	Échantillon total
Nomination intérimaire	11	12	23
Processus interne non annoncé	11	2	13
Processus interne annoncé	3	3	6
Processus externe annoncé	1	0	1
Dossiers échantillonnés total	26	17	43

Tableau 3 : Nombre de mesures de dotation par niveau

Niveau	Administration centrale	Région	Échantillon total
EX-01	13	10	23
EX-02	6	6	12
EX-03	5	1	6
EX-04	1	0	1
EX-05	1	0	1
Dossiers échantillonnés total	26	17	43

Annexe D : Définitions

Autorisation en matière de priorité : Processus par lequel la CFP veille à ce que les personnes ayant une priorité de nomination au titre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) (articles 39.1 à 41) ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (articles 4.1 à 10) soient nommées en priorité absolue à des postes pour lesquels elles possèdent les qualifications essentielles.

Conformément à la [Directive sur l'administration des priorités](#) de la CFP (article 8.2), avant de procéder à une nomination à un poste pour une période indéterminée ou déterminée, quel que soit le type de processus proposé (c'est-à-dire, annoncé ou non annoncé, interne ou externe), les ministères doivent :

- évaluer tous les bénéficiaires de priorité qui ont manifesté leur intérêt à être pris en considération pour le poste à pourvoir avant d'évaluer toute autre personne; et
- obtenir un numéro d'autorisation en matière de priorité attestant qu'il n'y a aucun bénéficiaire de priorité susceptible de posséder les qualifications essentielles qu'exige le poste.

Notifications : Notifications que les ministères doivent diffuser sur le site Web des emplois dans la fonction publique du gouvernement du Canada ([Emplois GC](#)) après avoir évalué les candidats et avant de procéder à une nomination conformément à la [LEFP](#) (article 48) et à la [Politique de nomination](#) de la CFP (articles 13 et 14). Il s'agit de notifications nécessaires pour que les personnes dans la zone de sélection puissent prendre connaissance de la nomination et avoir l'occasion de se prévaloir de leur droit à une discussion informelle et/ou de leur droit de recours (s'il y a lieu).

Selon le type de mesure de dotation en cause, il peut être nécessaire de diffuser trois types de notification:

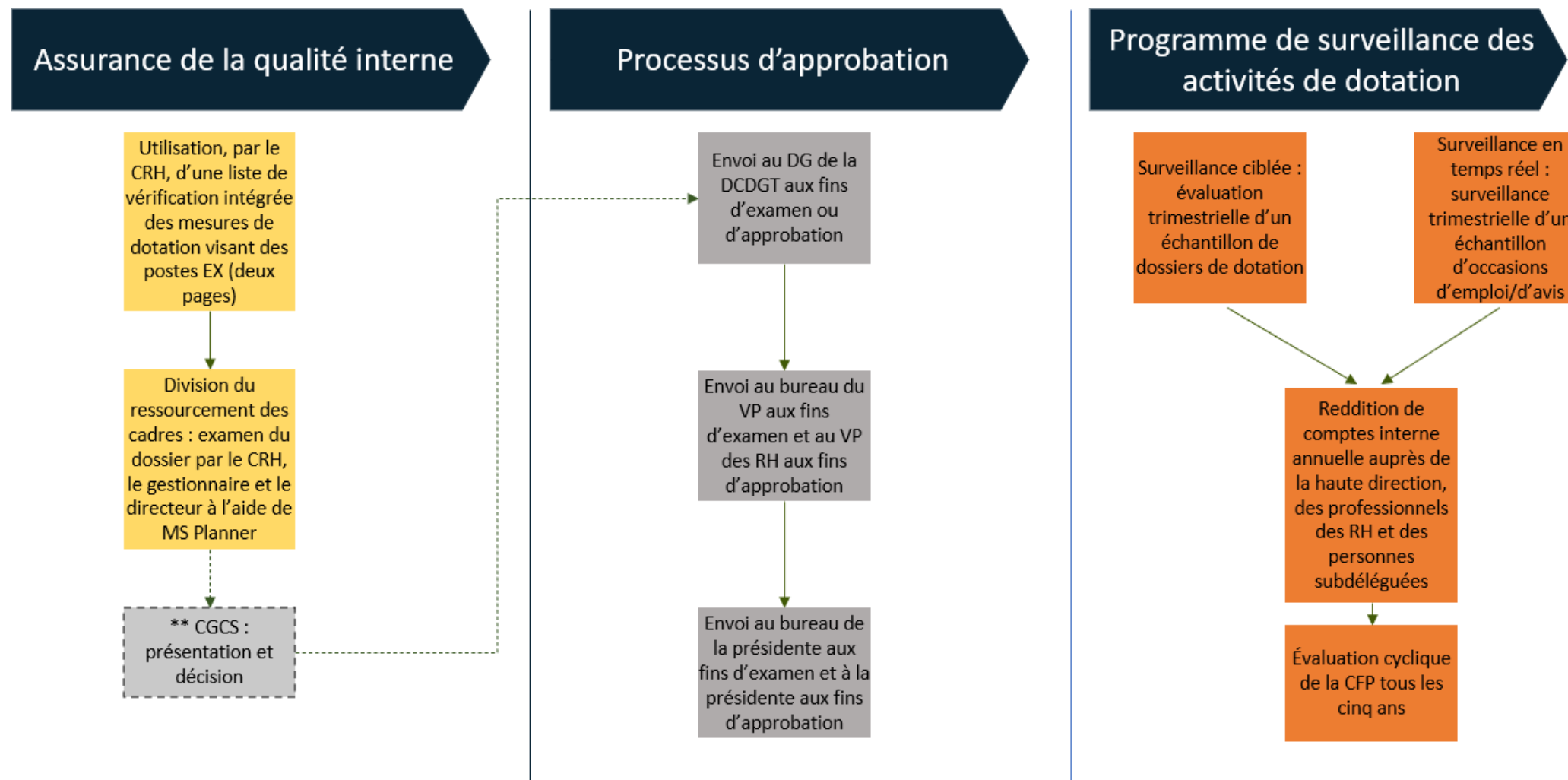
- Notification de candidature retenue (NCR) : Notification que doivent diffuser les organisations dans le cadre d'un processus interne, lorsqu'elles ont retenu la candidature d'une personne à un poste (en vue de l'embaucher pour un emploi).
- Notification de nomination ou de proposition de nomination (NNPN) : Notification que doivent diffuser les organisations dans le cadre d'un processus interne, lorsqu'elles en sont à proposer la nomination d'une personne ou à nommer une personne, et à fournir des renseignements sur le droit de porter plainte devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral, ainsi que les motifs, les modalités et les délais à respecter pour présenter une plainte.
- Avis de nomination intérimaire (ANI) : Notification que doivent diffuser les organisations dans le cadre d'un processus interne, lorsqu'elles en sont à nommer quelqu'un de façon intérimaire pour une période de plus de quatre mois et à fournir des renseignements sur le droit de porter plainte devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral, ainsi que les motifs, les modalités et les délais à respecter pour présenter une plainte.

Avant de procéder à une nomination, les ministères doivent également respecter la période d'attente déterminée selon le type de notification.

Annexe E : Surveillance et contrôle

La surveillance et le contrôle se font à trois niveaux; chacun de ces niveaux permet d'assurer l'exhaustivité des dossiers et la conformité des mesures de dotation.

Figure 2 : Surveillance et contrôle



- Assurance de la qualité interne (AQ)** : La Division du ressourcement des cadres mène des activités internes d'AQ à l'égard de chaque dossier de dotation, en plus d'évaluer sa conformité avec les principales exigences et la décision de sélection écrite.
- Processus d'approbation** : Chaque dossier de dotation fait l'objet d'un suivi tout au long de son processus d'examen et de décision par les différents niveaux de la direction, avant d'être approuvé par l'autorité de nomination.
 - Les nominations intérimaires d'une durée de 4 à 12 mois sont approuvées par le DG Direction classification, dotation et gestion des talents.
 - La présidente approuve les nominations pour une période indéterminée ou de nominations intérimaires de plus de 12 mois.
- Programme de surveillance des activités de dotation** : Le service de dotation en personnel du DGRH effectue un échantillonnage des dossiers de dotation en personnel complétés afin de garantir la conformité des nominations.

Annexe F : Acronymes

ANI	Avis de nomination intérimaire
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CFP	Commission de la fonction publique du Canada
CGCS	le Comité de gestion des cadres supérieurs
CRH	Conseiller en ressources humaines
DADEX	Demande d'action de dotation EX
DCDGT	Direction de la classification, de la dotation et de la gestion des talents
DG	Directeur général
DGR	Directeurs généraux régionaux
DGRH	Direction générale des ressources humaines/
ECM	Énoncé des critères de mérite
EE	Équité en matière d'emploi
EX	Cadres de direction
LEFP	Loi sur l'emploi dans la fonction publique
LO	Lettre d'offre
NCR	Notification de candidature retenue
NNPN	Notification de nomination ou de proposition de nomination
PSAD	Programme de surveillance des activités de dotation
RH	Ressources humaines
VP	Vice-président(e)