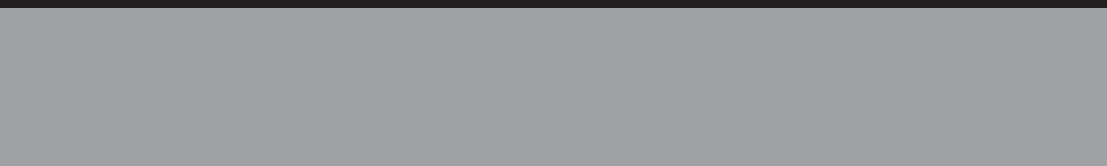




Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Vérification de l'Agence des services frontaliers du Canada

Rapport de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2009

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également accessible sur notre
site Web à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue SC3-144/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92268-3

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009





Vérification de l'Agence des services frontaliers du Canada

Rapport de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2009

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.

Table des matières

Résumé	3
Introduction	5
Objectif de la vérification	7
Observations et recommandations	8
Les plans des ressources humaines continuent à évoluer	8
<i>Les orientations en matière de dotation et le rendement mesurable s'améliorent</i>	8
Pratiques, contrôles et surveillance en matière de dotation	11
<i>L'actuel cadre de surveillance du ressourcement doit être pleinement mis en œuvre</i>	11
<i>Surveillance du Cadre de nomination</i>	11
<i>L'examen organisationnel des dossiers de nomination démontre un progrès sur le plan de la surveillance</i>	13
Les mécanismes favorisant la conformité à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination doivent être améliorés	14
<i>Les pouvoirs de subdélégation liés aux nominations non annoncées doivent être clarifiés</i>	14
<i>Les gestionnaires subdélégués ont besoin de formation complémentaire</i>	14
<i>Les gestionnaires subdélégués doivent pouvoir compter sur un accès fiable à des conseils en matière de ressources humaines</i>	16
<i>Un plus grand nombre de conseillers en ressources humaines doivent se soumettre à l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination</i>	17
Conclusion	19
Réponse globale de l'entité	20
À propos de la vérification	21
Glossaire	24

Résumé

1. La présente vérification avait pour but de déterminer si l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) s'était dotée d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés pour gérer ses activités de nomination, et de déterminer si ses processus et nominations à la fonction publique étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) englobant l'Instrument de délégation signé avec la CFP, aux politiques connexes de l'Agence et autres documents en vigueur. La vérification visait la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 mars 2009.
2. L'ASFC a été créée le 12 décembre 2003 et constitue un organisme distinct qui relève de Sécurité publique Canada. Il incombe à l'ASFC de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale, d'une part, et, d'autre part, de faciliter la libre circulation des personnes et des biens aux frontières, y compris les aliments, animaux et végétaux. L'ASFC est un organisme décentralisé, d'environ 14 000 équivalents temps plein, répartis dans huit régions.
3. L'Agence a dû affronter de nombreuses difficultés en matière de ressources humaines (RH) depuis sa création, en 2003. Deux des principales organisations qui ont fusionné pour constituer l'ASFC n'étaient pas régies par la LEFP. Ces organisations ont dû modifier leur régime législatif en matière de RH pour se conformer d'abord à l'ancienne LEFP; ensuite, quand la nouvelle LEFP est entrée en vigueur, en décembre 2005, l'Agence a dû s'adapter encore à une nouvelle législation.
4. Il y a eu des progrès au chapitre de l'élaboration des plans de RH de l'Agence. Durant l'exercice 2006-2007, l'Agence n'avait aucun plan de RH approuvé. Elle a élaboré un plan organisationnel de RH de haut niveau pour l'exercice 2007-2008. Ce plan traçait les grandes lignes des enjeux et des initiatives en matière de dotation. D'une part, nous avons constaté une amélioration du plan organisationnel de RH pour 2008-2009 quant à l'identification des enjeux et initiatives propres à l'Agence et, d'autre part, le besoin d'améliorer la planification des RH, tant au niveau des orientations en matière de dotation qu'à celui de la mesure du rendement.
5. Nous avons constaté que l'ASFC avait élaboré un cadre et un plan de surveillance du ressourcement pour l'exercice 2008-2009 et qu'elle avait exercé certaines activités de surveillance; toutefois, leur mise en œuvre n'était pas encore achevée au moment de la vérification.
6. Tel que prévu dans son plan de surveillance du ressourcement, l'ASFC a procédé à l'examen de dossiers de nomination au quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009. Cet examen a révélé des irrégularités au chapitre des nominations et des décisions connexes. En l'occurrence, nous estimons qu'un examen des dossiers de nomination de l'ASFC serait plus approprié dans le cadre d'une vérification de suivi.

Conséquemment, notre vérification a principalement porté sur le cadre de gestion des RH, notamment sur la planification, la surveillance et le soutien des RH, qui constituaient les principaux facteurs sous-jacents des faiblesses observées dans les dossiers de nomination. Suite à notre vérification, la CFP a effectué des recommandations relatives à la planification, la surveillance et le soutien des RH.

7. L'ASFC a élaboré un cours sur la subdélégation destiné aux gestionnaires ainsi qu'un instrument de subdélégation des pouvoirs conformément à son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Elle a également mis sur pied un programme de formation sur le perfectionnement professionnel destiné aux conseillers en RH. Notre vérification a permis de constater que les mécanismes mis en place par l'ASFC pour veiller à ce que les personnes visées possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions en matière de nomination et des fonctions connexes devaient être améliorés.
8. Malgré les difficultés mentionnées plus haut, l'Agence a réalisé des progrès appréciables sur le plan de la création et de la mise en œuvre de systèmes, de pratiques et de cadres de travail relatifs aux RH, qui l'aideront à gérer ses activités de nomination à la fonction publique. L'Agence devra fournir des efforts supplémentaires de planification, de surveillance, de formation et de soutien au chapitre de la gestion en RH, pour améliorer la conformité de ses nominations et des décisions connexes, et pour aider les gestionnaires subdélégués à prendre des décisions qui respectent les valeurs fondamentales et directrices en matière de nomination. La CFP procédera à une vérification de suivi d'ici deux ans afin de traiter de l'objectif de conformité de la vérification et d'évaluer les améliorations apportées au cadre de nomination de l'ASFC.

Introduction

9. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) a été créée le 12 décembre 2003. Elle a la responsabilité de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale, d'une part, et, d'autre part, de faciliter la libre circulation des personnes et des biens aux frontières, y compris les aliments, animaux et végétaux. Le président de l'ASFC relève directement du ministre de Sécurité publique Canada, et il contrôle et gère toutes les affaires se rapportant à l'Agence.
10. La création de l'Agence a nécessité la fusion des ressources et des activités des organisations suivantes : le service des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), les programmes du renseignement, de l'interdiction et de l'exécution de la loi, et les programmes d'immigration des points d'entrée de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), de même que le programme d'inspection des importations aux points d'entrée de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).
11. L'ACIA et l'ADRC n'étaient pas régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), puisqu'elles avaient leur propre régime législatif en matière de RH. La fusion de grandes composantes de l'ACIA et de l'ADRC pour former l'ASFC, en 2003, a nécessité la transition immédiate entre le régime distinct de ces deux organisations et la LEFP. La Commission de la fonction publique (CFP) a conclu une entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation avec l'ASFC. Cette entente comportait des dispositions transitoires pour permettre à l'Agence d'effectuer la transition au régime de la LEFP. Les mesures d'assouplissement accordées à l'Agence ont facilité la transition à l'actuelle LEFP, en décembre 2005.
12. L'ASFC est une organisation décentralisée qui, outre l'administration centrale, comporte des bureaux locaux dans huit régions. Dotée d'un effectif d'environ 14 000 employés, dont plus de 7 200 agents des services frontaliers en uniforme, l'ASFC s'acquitte de ses fonctions en exerçant ses activités dans près de 1 200 points de service au Canada et 39 à l'étranger. Elle gère 119 postes frontaliers terrestres et exerce ses activités dans 13 aéroports internationaux et 27 emplacements ferroviaires. L'ASFC exerce ses activités jour et nuit, tous les jours de la semaine, à 61 postes frontaliers terrestres et dans 10 aéroports internationaux. Les agents des services frontaliers (ASF) effectuent des opérations maritimes dans les principaux ports, ainsi qu'à de nombreuses marinas et postes de déclaration. L'Agence applique plus de 90 lois, règlements et accords internationaux, dont un grand nombre pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux. L'Agence a traité plus de 10 000 opérations de dotation au cours de la période de janvier 2006 à mars 2009.
13. L'ASFC a amorcé des initiatives ayant une incidence importante sur les RH; parmi celles-ci, notons l'Initiative de jumelage et l'Initiative d'armement. L'Initiative de jumelage a pour but d'éviter que des ASF travaillent seuls, même dans les régions éloignées. L'ASFC a de

la difficulté à pourvoir des postes d'ASF dans les régions isolées, et connaît un problème de roulement de personnel en raison de la concurrence qui provient d'autres organismes d'application de la loi.

14. En 2007, des assises stratégiques complètes en matière d'armement ont été mises en place. L'ASFC poursuit la mise en œuvre de l'Initiative d'armement qui permettra de former 4 800 agents, et de les munir d'une arme de service au cours d'une période de 10 ans. Il s'agit d'un changement majeur de culture pour l'Agence, qui doit passer d'un effectif non armé à un effectif armé.
15. Entre autres défis, l'ASFC doit également élaborer une structure organisationnelle entièrement classifiée. En 2008-2009, l'ASFC a fait passer 10 535 employés du groupe professionnel « Administration des programmes » au nouveau groupe « Services frontaliers »; les descriptions de travail de ce groupe professionnel ont été mises à jour. D'anciennes descriptions de travail de l'ADRC sont toujours en vigueur pour d'autres groupes de l'Agence.
16. La LEFP constitue la base législative d'une fonction publique impartiale axée sur le mérite, professionnelle et représentative de la diversité canadienne, capable de servir la population avec intégrité dans la langue officielle de son choix. Le préambule de la LEFP énonce les valeurs fondamentales de nomination que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi que les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité. Les nominations externes et internes à l'ASFC sont régies par la LEFP et le Cadre de nomination de la CFP, y compris l'instrument de délégation que l'Agence a signé avec cette dernière, ainsi que les politiques de l'Agence et autres documents en vigueur.
17. La CFP est chargée de l'application de la LEFP, laquelle lui confère le pouvoir exclusif de procéder à des nominations, externes et internes à la fonction publique, fondées sur le mérite. Elle permet aussi à la CFP de déléguer ses pouvoirs en matière de nomination aux administrateurs généraux des ministères et organismes. Grâce aux pouvoirs qui leur sont délégués, les organisations peuvent mettre en place des processus de nomination en fonction de leurs besoins particuliers. Les gestionnaires peuvent amorcer et approuver des processus de nomination dans leurs propres secteurs de responsabilité, conformément aux pouvoirs subdélégués. Les administrateurs généraux doivent rendre des comptes relativement au respect des conditions de l'instrument de délégation qu'ils ont signé. Le président de l'ASFC disposait du plein pouvoir de délégation durant la période faisant l'objet de la vérification.

Objectif de la vérification

18. La présente vérification avait pour but de déterminer :
 - si l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) possédait un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés pour gérer ses activités de nomination;
 - si ses nominations et processus de nomination étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) englobant l'instrument de délégation signé avec cette dernière, aux politiques connexes de l'Agence et aux autres documents.
19. La vérification portait sur la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 mars 2009. Normalement, la méthode employée par la CFP à l'égard des objectifs de vérification de la conformité consiste à examiner un échantillon de dossiers de nomination à l'étape de l'examen de la vérification. Toutefois, dans le cadre de son plan de surveillance du ressourcement, l'ASFC a effectué l'examen de dossiers de nomination au quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009. Cet examen a révélé des irrégularités au chapitre des nominations et des décisions connexes. En l'occurrence, nous estimons qu'un examen des dossiers de nomination de l'ASFC serait plus approprié dans le cadre d'une vérification de suivi. Conséquemment, notre vérification a principalement porté sur le cadre de gestion des ressources humaines (RH), notamment sur la planification, la surveillance et le soutien des RH, qui constituaient les principaux facteurs sous-jacents des faiblesses observées dans les dossiers de nomination. Nous allons traiter de l'objectif de conformité dans le cadre de notre vérification de suivi.
20. Par suite des constatations préliminaires faites à l'étape de la planification, notre travail de vérification a porté sur l'administration centrale. Le recrutement des agents des services frontaliers (ASF) n'a pas fait l'objet de cette vérification, en raison d'une série d'enquêtes concomitantes de la CFP sur le programme national de recrutement des ASF. La vérification n'a pas porté sur les processus de dotation collectifs visant à doter des postes d'ASF.
21. Pour en savoir davantage, veuillez consulter la section **À propos de la vérification** à la fin du présent rapport.

Observations et recommandations

Les plans des ressources humaines continuent à évoluer

22. Les administrateurs généraux doivent veiller à ce que les décisions en matière de nomination et les décisions connexes prises dans leurs organisations respectives soient stratégiques et adaptées aux besoins actuels et futurs en ressources humaines (RH). Nous nous attendions à ce que l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) ait un plan de RH intégré, axé sur les risques, qui établisse des objectifs et des cibles de rendement mesurables en matière de dotation. Nous nous attendions également à la présence de mécanismes de surveillance de la planification en RH, et de mécanismes permettant la coordination des décisions et des mesures à prendre en matière de dotation. Ces mécanismes auraient permis de mesurer les écarts se rapportant aux plans, et de déceler les points à améliorer.
23. Nous nous attendions à ce que l'Agence possède un plan organisationnel des RH pour chacun des exercices visés par notre vérification. Nous avons constaté que la planification des RH a été mise en œuvre progressivement à l'ASFC, de 2007 à 2009. La planification organisationnelle et régionale des RH a débuté au cours de l'exercice 2007-2008. Le plan organisationnel des RH, qui énonçait certains de ses enjeux et initiatives en matière de RH, a été intégré au Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence. Le plan organisationnel des RH de l'exercice 2008-2009 montre une amélioration de la part de l'Agence, au niveau de l'identification des défis en matière de RH. Il a également fait ressortir six grandes priorités relatives aux RH, conjointement avec les objectifs opérationnels. La Direction générale d'innovation, sciences et technologie a dressé un plan pour l'exercice 2008-2009. Les autres directions générales ont également entrepris l'élaboration de plans de RH pour l'exercice 2009-2010.

Les orientations en matière de dotation et le rendement mesurable s'améliorent

24. Nous espérons que les plans de RH de l'ASFC à l'échelle de l'organisation, des directions générales ou des régions, fournissent des orientations quant aux résultats visés par l'Agence en matière de dotation. Ces plans devraient établir, de façon générale, de quelle manière l'Agence compte atteindre ces résultats. Nous espérons aussi que l'ASFC ait élaboré des stratégies de dotation qui décriraient les mesures de dotation qu'elle prévoyait prendre pour appliquer ses orientations en matière de dotation.
25. En mars 2007, l'Agence a cerné et évalué ses risques organisationnels, puis en a fait la mise à jour en mars 2009. Elle a établi des plans d'action pour mitiger ces risques. Cependant, l'organisation n'a pas tiré profit de cette information pour élaborer son plan organisationnel de RH. Par exemple, le recrutement postsecondaire a été défini comme une stratégie de dotation pour les groupes où il y a pénurie de main-d'œuvre,

notamment le groupe « Économique et services de sciences sociales », et pour les postes de chimistes, de biologistes et d'ingénieurs. Or, cette stratégie de dotation n'a pas été intégrée au plan organisationnel des RH.

26. Selon le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) de la Commission de la fonction publique (CFP), un plan de RH devrait inclure des indicateurs de rendement et préciser les résultats attendus au chapitre de la dotation. D'après les conclusions du RMORCD relatives à l'ASFC pour la période de 2007-2008, les objectifs stratégiques en matière de dotation qui figuraient au plan de RH n'étaient pas mesurables. Le plan organisationnel des RH de l'Agence pour l'exercice 2008-2009 définissait les mesures à prendre et les critères d'évaluation connexes. Toutefois, nous avons constaté que les plans de RH de l'ASFC présentent encore des lacunes sur le plan du rendement mesurable, pour s'assurer que l'Agence comble ses besoins actuels et futurs. Le plan ne renfermait pas de stratégies de dotation mesurables claires en vue de concrétiser ces priorités. L'une des priorités relatives aux RH établies par l'ASFC consistait à « augmenter l'utilisation de la technologie ». Toutefois, l'Agence n'a pas défini comment instaurer cette priorité. Nous avons constaté que cet énoncé, et d'autres énoncés semblables qui avaient été formulés dans les plans de RH étaient plutôt vagues, et qu'ils ne démontraient pas clairement comment ils permettraient à l'Agence de réaliser ses objectifs de dotation et de mesurer les progrès réalisés en ce sens.
27. Le manque d'orientation stratégique et l'absence de stratégies de dotation peuvent entraîner des nominations non planifiées. Par exemple, nous avons découvert qu'en octobre 2008, l'une des directions générales était aux prises avec une situation de postes intérimaires touchant 246 employés, dont la durée d'affectation de la majorité de ces employés arrivait à échéance en décembre 2008. La direction générale a alors décidé d'approuver la prolongation généralisée non annoncée de l'ensemble de ces nominations intérimaires. Les groupes et niveaux professionnels de ces postes, ainsi que la durée des affectations visées par cette mesure étaient divers. Si des stratégies de dotation avaient été prédéfinies et planifiées, cette situation aurait été moins susceptible de se produire.
28. La politique de l'ASFC sur l'utilisation de processus de nomination non annoncés, en d'autres circonstances, stipule que les gestionnaires subdélégués doivent démontrer en quoi le choix de ce type de processus est conforme au plan de RH de la direction générale. Étant donné qu'une seule direction générale avait élaboré un plan de RH, les gestionnaires subdélégués au sein des autres directions générales n'ont pas été en mesure de se conformer à la politique de l'Agence lorsqu'ils ont choisi d'amorcer un processus de nomination non annoncé.

Recommandation 1

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait s'assurer que le plan intégré des ressources humaines fournisse des orientations aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines sur la façon de rendre une décision en matière de dotation en :

- définissant les priorités de dotation qui sont stratégiquement liées aux risques organisationnels et aux plans opérationnels;
- élaborant des stratégies de dotation qui guident clairement le processus décisionnel quant à la manière et au moment le plus propice de doter un poste, conformément à la *Loi sur l'emploi de la fonction publique*;
- élaborant des résultats mesurables en matière de dotation.

Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada : L'ASFC a élaboré un plan intégré des ressources humaines pour 2009-2012 qui offre une orientation aux gestionnaires et aux professionnels en ressources humaines sur les priorités clés de la gestion des ressources humaines qui appuieront les impératifs opérationnels de l'ASFC. Comme en témoigne le plan 2009-2012 des ressources humaines de l'Agence, qui sort de la portée de la vérification, le plan comprend quelques stratégies et priorités en matière de dotation qui touchent toutes les directions générales et les régions de l'Agence. L'Agence détient déjà les outils nécessaires à la cueillette et à l'analyse de ces données. Ces stratégies seront clairement expliquées aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines grâce à la mise en œuvre du plan.

Conformément à la mise à jour de ce plan, l'Agence veillera à ce que le plan soit élargi et qu'il englobe tous les éléments de la recommandation. Plus particulièrement, l'Agence s'assurera que la version mise à jour du plan 2009-2012 des ressources humaines donne un aperçu des priorités en matière de dotation qui sont liées stratégiquement aux plans d'activités et aux risques organisationnels, qu'elle fournit des stratégies de dotation pour orienter les décisions sur la façon et l'opportunité de doter les postes, et qu'elle établit des résultats prévus et mesurables en ce qui concerne la dotation.

Grâce à la mise en place de stratégies et de priorités mesurables en matière de dotation, l'ASFC s'assurera d'un solide processus de planification qui renforcera inévitablement son rendement.

Pratiques, contrôles et surveillance en matière de dotation

L'actuel cadre de surveillance du ressourcement doit être pleinement mis en œuvre

29. Nous attendions de l'ASFC qu'elle exerce une surveillance des nominations, de manière à s'assurer qu'elles se conforment aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux autres documents en vigueur, ainsi qu'à l'instrument de délégation que l'Agence a signé avec la CFP. Celle-ci a élaboré un Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), dans lequel elle énonce les indicateurs permettant d'évaluer la façon dont les pouvoirs de nomination doivent être exercés. Les administrateurs généraux sont tenus de démontrer à la CFP que le système de dotation de leur organisation se conforme aux indicateurs obligatoires énoncés dans le CRGD.
30. L'un des éléments clés du CRGD tient à la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats, élément selon lequel les administrateurs généraux doivent établir leurs propres pratiques de surveillance, et apporter les améliorations nécessaires lorsqu'ils constatent des lacunes. Nous attendons des organisations qu'elles appliquent leurs programmes de surveillance aux niveaux stratégique et opérationnel. La surveillance stratégique permet de s'assurer que les activités et les programmes de dotation de l'Agence sont bien gérés, et que des pratiques de gestion et des mesures de contrôle adéquates sont en place. Cette surveillance se veut, à la fois, un processus continu d'analyse de l'information qualitative et quantitative sur les résultats actuels et passés des mesures de dotation, un processus d'évaluation de la gestion et du rendement des activités en matière de dotation, et un processus d'évaluation des risques. Un suivi est également nécessaire pour définir des mesures correctives à un stade précoce, de manière à gérer et à minimiser les risques, et ainsi améliorer le rendement de la dotation. La surveillance des opérations contribue à garantir des nominations et des décisions sous-jacentes, qui sont conformes à la LEFP et au Cadre de nomination de la CFP.

Surveillance du Cadre de nomination

31. Nous nous attendions à ce que l'Agence fixe des objectifs, surveille son rendement en fonction de ces objectifs et apporte les améliorations nécessaires lorsqu'elle constate des lacunes. Nous avons constaté que l'ASFC avait établi un cadre et des plans de surveillance du ressourcement pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010, afin que le président puisse s'acquitter de l'obligation de surveiller le système de dotation de l'Agence et qu'elle puisse apporter les correctifs nécessaires, au besoin.
32. Le cadre définit les attentes et les types d'activités à mener, notamment un processus d'analyse des risques et différentes activités cycliques sur une base continue. Le cadre de surveillance du ressourcement de l'ASFC définissait le mode de conduite des activités de surveillance, à partir duquel les plans annuels de surveillance étaient établis. Ce cadre de surveillance du ressourcement et les plans connexes énonçaient les points à surveiller, obligatoirement, conformément aux mesures énoncées dans le CRGD et aux exigences des politiques de l'Agence et des lignes directrices de la CFP.

33. Le président de l'Agence est responsable du cadre de travail et confie la surveillance de l'organisation et de la gestion des RH au Comité des ressources humaines (CRH). Par conséquent, nous nous attendions à ce que le CRH joue un rôle actif en ce qui a trait au cadre de surveillance du ressourcement. Or, nous n'avons pas trouvé de preuves documentées démontrant que le CRH ait assumé ce rôle. Il n'a pas demandé à voir les rapports de surveillance trimestriels ni les suivis sur l'état d'avancement des mesures requises, comme l'avait établi la CFP dans les conclusions du RMORCD. Nous avons noté que les comptes rendus de décisions du comité faisaient état de questions de dotation qui avaient été reportées à plus tard, mais ces questions n'ont pas été documentées lors des réunions subséquentes.
34. Nous avons constaté que l'Agence n'a pas pleinement mis en œuvre son plan de surveillance pour 2008-2009. Certaines mesures obligatoires n'ont pas fait l'objet de surveillance, même si l'Agence les avait désignées comme étant à « haut risque » dans son plan de surveillance. En outre, nous avons constaté que la CFP, dans ses deux RMORCD de 2006-2007 et de 2007-2008, de même que l'Agence, dans son rapport de vérification interne de mai 2008, recommandaient que l'ASFC compare ses activités de dotation réelles à ses activités planifiées. En réaction à cette vérification interne, les gestionnaires ont répondu, de façon préliminaire, que leur intention était de surveiller l'efficacité du processus global de planification des RH, et non d'examiner les variantes ayant trait à la dotation de différents postes. Nous considérons que cette réponse n'était pas pleinement adaptée à la recommandation visée.

Recommandation 2

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait s'assurer que le Cadre de surveillance du ressourcement est pleinement appliqué. Cette mesure aidera l'Agence à évaluer ses pratiques de gestion, son rendement et ses contrôles en matière de dotation, puis d'apporter les modifications qui s'imposent pour atteindre les objectifs que l'agence s'est fixé au chapitre des ressources humaines.

Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada : L'ASFC convient que le cadre de surveillance en ressourcement doit parfaitement être mis en œuvre. Le cadre sera revu suivant les conclusions de la présente vérification et renforcera les obligations d'informer la haute gestion. Dans le cadre de ce processus, les rôles et responsabilités du Comité de gestion des ressources humaines de l'Agence à l'égard de la surveillance seront examinés et révisés, le cas échéant. Aussi, le comité fera un suivi régulier de l'état d'avancement de toute mesure requise relevée par la CFP dans les conclusions de son RMORCD.

De plus, des études de dossier ont été menées dans quatre des huit régions. Un compte rendu de toutes les conclusions sur la surveillance 2008-2009 sera présenté à la haute gestion à l'automne 2009.

En 2009-2010, l'Agence veillera à ce que tous les secteurs « à risque élevé » soient vérifiés. L'ASFC a déjà élaboré des outils de comparaison des activités de dotation courantes aux activités prévues, et fera rapport des résultats dans son RMORCD 2009-2010.

L'examen organisationnel des dossiers de nomination démontre un progrès sur le plan de la surveillance

35. Nous avons constaté que l'ASFC avait mis en œuvre certaines composantes de son plan de surveillance du ressourcement. Au quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009, elle a procédé à l'examen de dossiers de nomination se rattachant à l'Unité des opérations de dotation de l'administration centrale et à trois bureaux régionaux. Dans le cadre de la présente vérification, la CFP a reçu les résultats préliminaires de l'examen des dossiers de nomination effectué par l'Agence qui portait sur l'Unité des opérations de dotation de l'administration centrale. L'information recueillie dans le cadre de l'examen de l'Agence provenait d'un échantillon de 205 dossiers.
36. Les résultats de l'examen de dossiers effectué par l'Agence ont révélé des lacunes touchant le principe du mérite et les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité. Par exemple, l'Agence a découvert que les dossiers de nomination d'une direction générale ne respectaient pas entièrement les critères des qualifications essentielles et des conditions d'emploi. Au moment de la vérification, l'Agence n'avait pas terminé l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'action en vue de régler les problèmes identifiés par son examen. L'examen de dossiers de nomination est une bonne pratique qui pourrait grandement bénéficier à d'autres ministères et organismes.

Recommandation 3

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait fournir à la Commission de la fonction publique, le plan d'action de l'Agence résultant de l'examen des dossiers de nomination qu'elle a mené. Ce plan d'action devrait décrire les mesures à prendre, notamment en ce qui a trait aux correctifs à apporter, aux responsabilités, aux échéances ainsi qu'à la façon d'évaluer les progrès réalisés.

***Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada :** L'ASFC accepte de fournir à la CFP le plan d'action de l'Agence pour rendre compte des conclusions de l'étude de ses dossiers de nominations. Le plan décrira les mesures à prendre, y compris les mesures correctives. Il comprendra également une description des responsabilités, des délais et des méthodes utilisées pour mesurer les progrès effectués tout au long de la mise en œuvre du plan d'action. Le plan d'action sera distribué à toutes les régions et aux directions générales pour en assurer la mise en œuvre conforme au sein de l'Agence.*

Il est à noter que l'ASFC a été proactive quant à la correction des faiblesses dans la démonstration du mérite et dans la mise en place des valeurs directrices, qui ont été relevées au cours de l'exercice de surveillance 2008-2009. Par exemple, l'Agence a publié des bulletins d'information suite à la surveillance sur un éventail d'enjeux reliés à la dotation, tel que les nominations non annoncées.

Les mécanismes favorisant la conformité à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination doivent être améliorés

Les pouvoirs de subdélégation liés aux nominations non annoncées doivent être clarifiés

37. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) définit les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui sont délégués, les pouvoirs pouvant être subdélégués par les administrateurs généraux ainsi que les conditions de la délégation et de la responsabilisation à cet égard. Conformément à l'IDRN, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que les fonctionnaires subdélégués aient la compétence voulue pour exercer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui leur sont délégués, qu'ils maintiennent cette compétence, et qu'ils reçoivent une description claire de leurs rôles et responsabilités en ce qui a trait aux pouvoirs de nomination, et qu'ils aient accès à la formation nécessaire. Les administrateurs généraux doivent en outre veiller à ce que les employés subdélégués puissent compter sur les conseils d'un spécialiste en RH, dont l'expertise à l'égard du Cadre de nomination a été validée par la CFP.
38. Nous avons constaté que l'Agence dispose d'un instrument de subdélégation qui explique aux subdélégués les rôles et responsabilités qui leur incombent, en fonction des pouvoirs de nomination et autres pouvoirs connexes qui leur sont subdélégués. Pour déterminer les titulaires qui pouvaient se voir attribuer des pouvoirs subdélégués, l'Agence s'est fondée sur les rôles et responsabilités des postes et sur leurs liens hiérarchiques.
39. Il nous est apparu que l'instrument de subdélégation n'identifiait pas clairement qu'une exception nécessitant un niveau de délégation supérieur pour les nominations non annoncées existait. Ladite exception, qui exigeait l'autorisation du vice-président, était inscrite plus loin dans le document. L'examen de dossiers de nomination a permis à l'Agence de constater des irrégularités dans l'application des pouvoirs de l'instrument de subdélégation, au chapitre des nominations non annoncées.

Les gestionnaires subdélégués ont besoin de formation complémentaire

40. Conformément à l'IDRN, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que les gestionnaires subdélégués exercent, avec compétence, les responsabilités qui leur sont déléguées, et qu'ils la maintiennent à niveau. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires subdélégués aient reçu la formation nécessaire et qu'ils puissent compter sur des conseils et des outils pertinents pour exercer leurs pouvoirs de nomination, et s'assurer d'avoir les connaissances et compétences nécessaires à cet effet. Nous avons constaté que les gestionnaires doivent suivre la formation sur la subdélégation offerte par l'Agence, pour se voir confier des pouvoirs subdélégués.

41. Nous avons constaté, au cours des entrevues réalisées auprès des conseillers en RH, que les gestionnaires subdélégués nécessitent davantage de formation. La formation des gestionnaires subdélégués est donnée par un conseiller en RH et sa durée est passée d'une journée entière à une demi-journée, suivant le nombre de participants et leur degré de connaissances et d'expérience en matière de dotation à la fonction publique. Cependant, aucune analyse systématique n'a été effectuée pour évaluer comment les gestionnaires subdélégués s'acquittaient de leurs pouvoirs subdélégués, et le CRH de l'Agence n'a pas non plus été consulté, avant de réduire la durée de la formation.

Recommandation 4

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait mettre en place un processus d'évaluation qui aidera à établir les exigences en matière de formation pour les gestionnaires subdélégués, afin de s'assurer que les fonctionnaires subdélégués soient compétents, et maintiennent cette compétence à niveau, dans l'exercice de leurs pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes.

***Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada :** L'ASFC convient du besoin d'établir un processus d'évaluation qui permet de cibler les besoins en formation des gestionnaires subdélégués et ainsi veiller à ce que ceux qui sont subdélégués demeurent compétents dans l'exercice de leur pouvoir de nomination et de leur pouvoir connexe à la nomination.*

L'ASFC revoit et normalise actuellement son cours sur la subdélégation qui assurera la diffusion de renseignements conformes au sein de l'Agence. Cette formation devra être approuvée par la haute gestion avant son lancement. De plus, la possibilité de mettre en ligne des cours sur la subdélégation est actuellement à l'étude pour augmenter l'accessibilité de cette formation aux gestionnaires. L'Agence mettra également en place un cours de recyclage obligatoire pour veiller à ce que les gestionnaires subdélégués demeurent compétents.

L'ASFC examine et revoit actuellement l'Instrument de subdélégation des pouvoirs de dotation, au besoin, pour souligner le niveau de délégation nécessaire aux processus non annoncés et pour s'assurer que les gestionnaires comprennent bien leurs responsabilités. Aussi, l'Agence déterminera les tendances quant au recours aux pouvoirs de subdélégation grâce à la surveillance des dossiers de dotation, à l'analyse de la nature des plaintes déposées au Tribunal de la dotation de la fonction publique et des décisions rendues, et à des discussions avec les conseillers en ressources humaines en région. La détermination des telles tendances permettra à l'Agence de cibler les secteurs de dotation pour lesquels les gestionnaires subdélégués pourraient avoir besoin d'appui ou de formation supplémentaire.

L'ASFC veillera également à ce que des outils, de la formation et des mécanismes de contrôle, comme la surveillance, soient offerts pour se conformer à l'IDRN.

Les gestionnaires subdélégués doivent pouvoir compter sur un accès fiable à des conseils en matière de ressources humaines

42. Les gestionnaires subdélégués traitent avec deux organisations de l'Agence offrant des services de RH, à savoir l'unité des opérations de dotation de l'administration centrale et l'unité des services de gestion de la direction générale (USGDG), qui offre un soutien administratif et exerce une fonction de coordination entre les gestionnaires subdélégués et les conseillers en RH. L'Unité des opérations de dotation de l'administration centrale fournit des conseils techniques et des lignes directrices aux gestionnaires subdélégués.
43. Il nous est apparu que les rôles et responsabilités documentés de l'USGDG n'étaient pas aussi clairement définis que ceux des conseillers en RH et des gestionnaires subdélégués. Les conseillers en RH présents lors des entrevues ont indiqué qu'ils se souciaient du fait que les gestionnaires subdélégués demandaient conseil à l'USGDG en matière de dotation, que l'USGDG ralentissait le processus de nomination, et que les conseillers en RH n'étaient pas mis à contribution suffisamment tôt dans le processus de nomination. Les conseillers en RH ont également mentionné que le personnel de l'USGDG donnait des conseils contraires à ceux du service des RH. Les gestionnaires subdélégués ont fait remarquer que l'approche des RH n'était pas proactive. Les représentants de l'USGDG ont par ailleurs déclaré qu'ils renvoyaient les gestionnaires subdélégués au service des RH, pour obtenir des conseils en matière de dotation. Cependant, nous avons constaté que les USGDG n'avaient pas tous la même notion de ce que constitue un conseil en matière de dotation.

Recommandation 5

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait clarifier les rôles et responsabilités des unités de services de gestion de la direction générale et de l'unité des opérations de dotation de l'administration centrale au chapitre des activités de nomination et des questions connexes, afin de s'assurer que les gestionnaires subdélégués puissent compter sur de judicieux conseils, en temps opportun, en matière de ressources humaines.

Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada : L'ASFC convient que les rôles et les responsabilités visant les activités de nomination et les activités connexes à la nomination des unités de services de gestion des activités et de la Direction générale des ressources humaines n'ont pas été clairement précisés. La Direction générale des ressources humaines travaille de concert avec différents intervenants à l'établissement de nouvelles descriptions d'emploi pour les unités de services et établit actuellement une nouvelle structure organisationnelle des unités de services qui comprendra l'établissement des rôles et des responsabilités. Des progrès notables ont déjà été réalisés (p. ex. des nouvelles descriptions d'emploi ont été rédigées) et l'Agence prévoit le tout terminé à la fin de l'année financière 2009.

La Direction générale des ressources humaines travaille actuellement à la mise sur pied d'un processus d'acheminement du travail visant tous les types de mesures de dotation dans le cadre de son nouvel outil de recrutement électronique, en œuvre au cours de la prochaine année financière. Ce nouvel outil électronique offrira une option de freins et de contrepoids, ce qui permettra de répartir les pouvoirs adéquatement.

Un Guide sur la dotation à l'intention des gestionnaires est en cours d'élaboration qui précisera les rôles et responsabilités des différents joueurs prenant part aux mesures de dotation.

De plus, le site intranet de l'ASFC sera mis à jour et présentera les services de dotation aux gestionnaires et leur fournira les renseignements clés et les outils nécessaires pour les aider à remplir leurs obligations en matière de ressources humaines.

Grâce aux initiatives susmentionnées et à la formation qu'ont reçue les conseillers en ressources humaines du Programme de développement et d'apprentissage du groupe de la gestion du personnel, l'ASFC s'assurera que les gestionnaires subdélégués obtiennent en temps opportun des conseils appropriés en ressources humaines.

Un plus grand nombre de conseillers en ressources humaines doivent se soumettre à l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination

44. Aux termes de l'IDRN, les administrateurs généraux doivent s'assurer que les gestionnaires subdélégués puissent compter sur un conseiller en RH dont l'expertise, à l'égard du Cadre de nomination, a été validée par la CFP. Celle-ci valide l'expertise des conseillers en RH au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN). Toutes les directions générales, sauf une, bénéficiaient des services d'au moins un conseiller en RH ayant réussi l'ECCN.
45. Nous avons constaté que l'ASFC a mis en œuvre un programme de perfectionnement et d'apprentissage à l'intention des PE (groupe de la gestion du personnel) en février 2008 en vue de renforcer sa capacité en matière de gestion des ressources humaines. L'Agence a invité les PE participant au programme de perfectionnement et d'apprentissage à passer l'ECCN, bien que le programme n'exige pas la réussite de cet examen. Les conseillers en RH ont indiqué qu'aucune pression n'avait été exercée sur eux pour qu'ils se soumettent à l'ECCN.
46. L'Agence avait instauré ce programme de perfectionnement de manière à s'assurer qu'elle respectait l'exigence selon laquelle les gestionnaires subdélégués doivent pouvoir compter sur les services de conseillers en RH validés par la CFP, conformément à l'IDRN. Nous avons constaté qu'en mai 2009, 58 % des conseillers en RH de l'Unité des opérations de dotation de l'administration centrale avaient réussi l'ECCN.

Recommandation 6

Le président de l'Agence des services frontaliers du Canada devrait exiger la réussite de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination au sein du programme de perfectionnement et d'apprentissage à l'intention des PE (groupe de la gestion du personnel) afin de permettre aux gestionnaires subdélégués de pouvoir compter sur les conseils d'un spécialiste en ressources humaines, dont les connaissances sur le Cadre de nomination ont été validées par la Commission de la fonction publique.

***Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada :** L'ASFC convient que les conseillers en ressources humaines du Programme de développement et d'apprentissage du groupe de la gestion du personnel, volet dotation, doivent réussir l'ECCN pour terminer avec succès ce programme. L'Agence veillera à ce que tous les participants qui ont terminé ce programme depuis sa mise en œuvre réussissent également l'examen. Tous les participants actuels devront passer l'examen avant la fin du programme, qui sera modifié, et cette exigence obligatoire en fera partie. Étant donné que la Direction générale des ressources humaines est responsable de l'administration de ces examens, le surveillance de cette exigence obligatoire sera aisément assuré.*

Conclusion

47. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) a fait des progrès dans le domaine de la planification des ressources humaines (RH), et doit continuer d'améliorer ses plans de RH aux chapitres de l'orientation et de l'établissement de cibles de rendement mesurables en matière de dotation. Les gestionnaires pourront ainsi mieux combler les lacunes décelées afin de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.
48. L'Agence a établi un cadre de surveillance du ressourcement pour l'exercice 2008-2009, qui énonce les points à surveiller obligatoirement, conformément aux exigences de la Commission de la fonction publique (CFP). L'Agence a d'ailleurs exécuté certaines des activités de surveillance prévues dans ce cadre. Cependant, l'Agence doit en achever la mise en œuvre.
49. L'ASFC a élaboré un cours sur la subdélégation destiné aux gestionnaires ainsi qu'un instrument de subdélégation des pouvoirs conformément à son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Elle a également mis sur pied un programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage destiné aux conseillers en RH. Notre vérification a permis de constater que certaines composantes du programme de formation et de l'instrument de subdélégation des pouvoirs devaient être améliorées.
50. À la lumière des difficultés considérables auxquelles l'ASFC a dû faire face depuis sa création, en décembre 2003, l'Agence a réalisé des progrès sur le plan de la création et de la mise en œuvre de systèmes, de pratiques et de cadres de travail relatifs aux RH pour l'aider à gérer ses activités de nomination à la fonction publique. L'Agence devra investir davantage de ressources dans les domaines de la planification, de la surveillance, de la formation et du soutien des RH. Cette mesure permettra d'améliorer la conformité de ses nominations et décisions connexes, et d'aider les gestionnaires subdélégués à prendre des décisions qui respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices associées à la nomination. La CFP procédera à une vérification de suivi d'ici deux ans afin de traiter de l'objectif de conformité de la vérification et d'évaluer les améliorations apportées au cadre de nomination de l'ASFC.

Réponse globale de l'entité

À la lumière des conclusions et des recommandations relevées dans cette vérification, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), dans le cadre de son engagement continu à améliorer son rendement, révisera ses politiques, ses lignes directrices et ses pratiques en matière de dotation et veillera à ce qu'elles rendent compte du contenu de ce rapport.

L'ASFC sera proactive et demandera qu'une vérification interne de ses processus de dotation soit planifiée. L'Agence élaborera aussi un plan d'action pour veiller à ce que les recommandations de la vérification soient mises en place et qu'elles soient distribuées à la communauté de ressources humaines en dotation à travers le pays.

À propos de la vérification

Objectifs

La présente vérification avait pour but de déterminer :

- si l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC, l'Agence) possédait un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés pour gérer ses activités de dotation;
- si ses nominations et processus de nomination à l'ASFC étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) englobant l'Instrument de délégation signé avec la CFP, aux politiques connexes de l'Agence et autres documents en vigueur.

Portée et méthode

La vérification visait la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 mars 2009.

Les travaux de planification se sont déroulés de novembre 2008 à mars 2009. Les activités de vérification ont pris les formes suivantes : entrevues avec des gestionnaires et des membres du personnel à travers l'Agence; groupes de discussion organisés à l'administration centrale et dans les régions de l'Atlantique et du Grand Toronto; analyse de documents portant sur la gestion des ressources humaines (RH) et sur les pratiques de l'ASFC en matière de surveillance, et l'examen d'un échantillon de dossiers de nomination.

L'examen de l'échantillon de dossiers de nomination était fondé sur l'analyse des lieux où se sont déroulées les activités de dotation, sur les commentaires reçus de la haute direction au cours des entrevues préliminaires et sur un échantillonnage aléatoire. L'échantillon comportait 15 dossiers de nomination provenant de quatre régions géographiques différentes (administration centrale, Windsor-St. Clair, Atlantique et Pacifique) :

- quatre processus de sélection annoncés (trois processus externes et un processus interne annoncés);
- onze processus non annoncés (deux processus externes et neuf processus internes de nomination intérimaire non annoncés).

Les travaux d'examen se sont déroulés d'avril à mai 2009. Nous avons effectué des entrevues et des analyses documentaires additionnelles. À l'étape de planification de la vérification, nous avons relevé des lacunes dans les dossiers de nomination de l'ASFC. Cette dernière a procédé à l'examen de dossiers de nomination au quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009, examen qui a révélé différentes irrégularités. En l'occurrence, nous estimons qu'un examen des dossiers de nomination de l'ASFC serait plus approprié dans le cadre d'une vérification de suivi. Par conséquent, notre vérification a porté sur le cadre de gestion des RH, notamment la planification, la surveillance et le support en RH, qui constituent les principaux facteurs sous-jacents des faiblesses observées dans les dossiers de nomination. Nous allons traiter de l'objectif de conformité dans le cadre de notre vérification de suivi.

À la suite des conclusions qui ont été tirées de l'étape préliminaire, l'examen a porté sur l'administration centrale. L'administration centrale traite environ 50 % des opérations de dotation de l'organisation, et son service des RH est le plus grand, comparativement aux services offerts en régions. Le service de l'administration centrale présente le plus grand ratio RH/clients, le plus grand nombre de clients et le risque le plus élevé de roulement de personnel, tant pour les RH que pour les autres services. De plus, il héberge les unités des services de gestion de la direction générale.

Le recrutement des agents des services frontaliers (ASF) a été exclu de cette vérification en raison d'une série d'enquêtes concomitantes de la CFP sur le programme national de recrutement des ASF.

Critères

Les critères de vérification suivants sont tirés de la LEFP, du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, des lignes directrices en matière de nomination de la CFP, des politiques établies par l'ASFC, du Cadre de responsabilité en gestion de la dotation, et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination signé par le président de l'ASFC et la présidente de la CFP.

L'ASFC était censée instaurer un cadre de gestion portant sur les nominations et les décisions relatives à celles-ci, de manière à faire en sorte que :

- la planification des RH soit intégrée à la planification des activités courantes, puis que les risques et objectifs soient communiqués et étayés par des politiques et des stratégies relatives aux nominations.
- les politiques et les pouvoirs de subdélégation de l'Agence soient conformes à la LEFP et au cadre de nomination de l'Agence, et que les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte soient compris et acceptés.
- des mécanismes soient en place pour veiller à ce que les intervenants aient les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de nomination, et pour fournir des renseignements pertinents, en temps opportun, qui facilitent la prise de décisions et de mesures.
- les nominations et le processus de nomination soient surveillés et évalués, afin de pouvoir repérer et justifier les écarts par rapport aux plans établis, cerner les points à améliorer, et prendre les mesures adéquates, au besoin.
- les nominations et processus de nomination correspondent aux documents de planification connexes et respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique, et les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité.

Équipe de vérification

Vice-président intérimaire, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études :
Jean Ste-Marie

Directrice générale, Direction des vérifications ministérielles :
Dena Palamedes

Directeur, Direction des vérifications ministérielles :
Darren Horne

Gestionnaires de la vérification :
Joyce Heenan
Gabrielle Smith

Vérificateurs :
Cheryl Benoit-Cameron
Robert Downey
Roberto Fernandez
Najla Mir
Cathy Rodrigue
Maureen Slater

Glossaire

Accessibilité (Access)

Valeur de la fonction publique qui offre une possibilité raisonnable de poser sa candidature et de la voir prise en compte pour un emploi au sein de la fonction publique.

Année financière ou exercice (Fiscal year)

Période s'échelonnant du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Cadre de nomination (Appointment Framework)

Guide les administrateurs généraux dans la mise sur pied de systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et fait en sorte qu'ils respectent les exigences législatives et les valeurs de dotation. Le Cadre compte trois composantes: les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF)

Instrument élaboré en vue de soutenir l'obligation redditionnelle de l'administrateur général relativement à la façon dont il exerce ses pouvoirs de dotation. Le CRGD comprend cinq indicateurs : gouvernance, planification, lignes directrices, communication et contrôle. Ces indicateurs déterminent les attentes de la Commission de la fonction publique à l'égard d'un système de nomination bien géré.

Classification (Classification)

Groupe, sous-groupe (s'il y a lieu) et niveau professionnel attribués à une personne ou à un poste.

Critères de mérite (Merit criteria)

Il s'agit des qualifications essentielles et des autres critères de mérite. Les qualifications essentielles sont les qualifications requises pour exécuter le travail auxquelles une personne doit satisfaire avant d'être nommée. Les autres critères de mérite sont les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l'administrateur général. Le gestionnaire a le pouvoir de décider si la personne choisie doit répondre aux autres critères de mérite.

Enquête (Investigation)

Enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT)

Conçu par la Commission de la fonction publique pour valider l'expertise des spécialistes des ressources humaines en vertu du nouveau Cadre de nomination.

Fonction publique (Public service)

Les ministères ou autres organisations mentionnées à l'Annexe I (Parties I et II) de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Fonctionnaire ou effectif (Employee or population)

Personne employée au sein d'une organisation de la fonction publique au sein de laquelle la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations; l'effectif comprend les employés à temps partiel et les étudiants, mais non le personnel occasionnel.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager)

Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer des pouvoirs en matière de nomination et les pouvoirs connexes.

Impartialité politique (Non-partisanship)

Une des valeurs de la fonction publique prônant la nomination et la promotion de fonctionnaires de manière objective, exempte de toute influence politique.

Indicateur (Indicator)

Indice quantitatif ou qualitatif utilisé pour évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN

(Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI)

Désigne tous les pouvoirs délégués ainsi que les conditions relatives à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs; détermine également la façon dont les administrateurs généraux devront rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués.

Justice (Fairness)

Valeur qui fait appel à des décisions objectives, sans favoritisme personnel, à l'aide de lignes directrices et de pratiques qui imposent un traitement juste et équitable envers les fonctionnaires et les candidats.

Les orientations en matière de dotation (Staffing Direction)

Se définissent comme les résultats que souhaite atteindre l'organisation et peuvent inclure des indications stratégiques ou de haut niveau sur la façon dont l'organisation entend atteindre ces résultats. Ce sont des énoncés formulés par la haute direction dans un plan de ressources humaines, qui établissent les attentes relatives aux décisions qui seront probablement prises en ce qui a trait à la dotation.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policies)

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission de la fonction publique a le pouvoir d'établir des lignes directrices sur la façon de faire, de révoquer des nominations et de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux sont tenus de respecter ces lignes directrices.

Mérite (Merit)

Constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établis l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou à venir.

Mesures correctives (Corrective action)

Processus qui vise à corriger une erreur, une omission ou une façon de faire inadéquate qui a influé sur la sélection d'une personne donnée faisant l'objet d'une nomination ou d'une proposition de nomination dans le cadre d'un processus de nomination.

Nomination (Appointment)

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour nommer un titulaire à un poste de la fonction publique ou à un niveau professionnel donné. Une nomination à la fonction publique (nomination externe) est la nomination d'une personne issue du grand public, ou d'une personne travaillant au sein d'une organisation gouvernementale qui ne fait pas partie de la fonction publique.

Nomination intérimaire (Acting appointment)

Affectation temporaire d'un fonctionnaire aux fonctions d'un poste qui constituerait une promotion si le fonctionnaire obtenait une nomination à ce poste.

Planification des ressources humaines (Human resources planning)

Processus qui définit les besoins actuels et futurs en ressources humaines d'une organisation afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

Processus de dotation collective (Collective staffing process)

Méthode grâce à laquelle un processus unique de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination externe (External appointment process)

Processus auquel peuvent prendre part les fonctionnaires et les personnes de l'extérieur de la fonction publique.

Processus de nomination interne (Internal appointment process)

Processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process)

Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Programme de recrutement postsecondaire (Post-Secondary Recruitment Program)

Programme qui procure aux organisations la latitude nécessaire pour recruter du personnel étudiant (postsecondaire) à des postes de niveaux d'entrée et intermédiaire.

Qualifications essentielles (Essential qualifications)

Qualifications requises pour exécuter un travail auxquelles une personne doit satisfaire pour être nommée à un poste. Les autres critères de mérite sont les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l'administrateur général.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR)

Rapport périodique que les organisations transmettent à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelon du ministère ou de l'organisme; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.

Recrutement (Recruitment)

Embauche à l'extérieur de la fonction publique.

Représentativité (Representativeness)

La composition de la fonction publique doit être le reflet de celle du marché du travail au Canada.

Ressourcement (Resourcing)

Englobe le recrutement et la dotation; le recrutement renvoie à l'embauche de personnes de l'extérieur de la fonction publique, tandis que la dotation consiste à pourvoir un poste à l'intérieur de la fonction publique.

Stratégie de dotation (Staffing Strategy)

Une stratégie de dotation décrit les activités de dotation que l'organisation prévoit exercer pour mettre en œuvre les orientations en matière de dotation de la haute direction, tel qu'il est énoncé dans le plan des ressources humaines. Elle décrit comment faire et quoi faire pour atteindre les orientations en matière de dotation et à quel moment celles-ci sont atteintes.

Transparence (Transparency)

Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires et les candidats quant aux pratiques et décisions en matière de dotation.

Vérification (Audit)

Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection)

Critères géographiques, organisationnels ou professionnels ou critères d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire tous les candidats pour être admissibles à un processus de nomination.

