



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Rapport de conseil sur le processus  
annoncé simplifié de dotation en  
personnel civil



Août 2020

1259-3-0039 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire des résultats.....</b>	<b>iii</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Arrière-plan .....	1
1.2 Contexte.....	3
1.3 Justification .....	4
1.4 Objectif .....	4
1.5 Portée .....	4
1.6 Méthodologie.....	5
1.7 Secteurs d'intérêt .....	6
1.8 Énoncé de conformité .....	6
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>7</b>
2.1 Données sur le rendement du processus de dotation et suivi .....	7
2.2 Appui dans le cadre du processus simplifié de dotation en personnel civil .....	12
<b>3.0 Conclusion générale .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères en matière de conseil.....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Glossaire .....</b>	<b>C-1</b>

## Sigles et abréviations

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
ERD	Équipe de renouvellement de la défense
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : Politique de défense du Canada
RDN	Registre de dotation national
RH	Ressources humaines
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

## Sommaire des résultats

La dotation en personnel civil est un service interne capital qui appuie directement la réalisation de priorités organisationnelles. Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) agit à titre d'autorité fonctionnelle responsable de la dotation en personnel civil au sein du ministère de la Défense nationale (MDN).

Avec la mise en œuvre de la politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE), on s'attend à une augmentation, au cours des prochaines années, de la demande en matière de dotation en personnel civil. La capacité du Ministère à pourvoir les postes civils en temps opportun aura donc des répercussions importantes sur la prestation des initiatives de PSE. En avril 2019, le SMA(RH-Civ) a mis en place un nouveau processus simplifié de dotation afin de réduire le temps et les efforts consacrés à la dotation de postes civils.

Conformément au plan d'audit axé sur les risques du Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) pour les années financières (AF) 2018-2019 à 2020-2021, on a réalisé le présent rapport de conseil afin d'examiner si le nouveau processus annoncé simplifié de dotation en personnel civil respecte les nouveaux échéanciers en matière de dotation établis par le SMA(RH-Civ), en collaboration avec l'Équipe de renouvellement de la défense (ERD), et de cerner des occasions de simplifier davantage le processus de dotation en personnel civil.

### Portrait global

Bien qu'il existe des outils et des processus organisationnels afin de recueillir des données sur la dotation en personnel civil, l'amélioration du suivi et de l'évaluation des dates importantes du processus simplifié de dotation permettrait de mieux accroître le suivi et la production de rapports sur le rendement de la dotation en personnel civil au sein du Ministère.

De plus, un meilleur accès aux renseignements sur la dotation sur le site intranet du SMA(RH-Civ) fournirait, en temps opportun, des renseignements et des directives aux gestionnaires recruteurs.

## Constatations et recommandations

**Données sur le rendement du processus de dotation et suivi.** Bien que, dans le cadre du présent rapport de conseil, il ait été possible de déterminer, grâce au registre de dotation national (RDN), la durée totale des processus simplifiés de dotation, il a été impossible d'en faire de même pour la durée de chacune des étapes individuelles du processus. En outre, quoique le SMA(RH-Civ) effectue le suivi et établisse des rapports sur le rendement de la dotation en personnel civil au sein du Ministère, ce qui inclut le suivi ponctuel et la surveillance des données du RDN, les pratiques en matière d'assurance de la qualité qui permettent de garantir l'intégrité et l'exactitude des données du RDN n'ont pas été mises en place.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) harmonise ses outils et ses processus organisationnels et qu'il y ait recours afin de recueillir et d'analyser les données sur le rendement du processus simplifié de dotation et d'en extraire des rapports. Cela comprendrait :

- a. des outils de mesure et des procédures afin de mesurer la durée des étapes individuelles du processus et les efforts que déploient les intervenants dans le processus;
- b. la mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données du RDN.

**Appui dans le cadre du processus simplifié de dotation en personnel civil.** En général, l'évaluation du degré et de la qualité du soutien qu'offrent les ressources humaines (RH) aux gestionnaires recruteurs s'est révélée positive. On a également déterminé que les rôles et les obligations établis dans le cadre du processus simplifié de dotation ont bien été communiqués aux gestionnaires recruteurs et au personnel des RH et qu'ils étaient compris de tous. Par contre, la facilité d'accès aux renseignements sur la dotation s'est avérée être un défi pour certains gestionnaires recruteurs et les protocoles en matière de responsabilité des intervenants concernant les retards imprévus dans les processus de dotation n'ont pas été établis.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) améliore la qualité des renseignements concernant le processus simplifié de dotation en personnel civil et les responsabilités des intervenants et que ces renseignements soient mieux communiqués à toutes les organisations partenaires internes. Cela comprendrait :

- a. l'examen du contenu du site intranet du SMA(RH-Civ) afin de faciliter l'accès à des renseignements et à des directives à jour sur la dotation;
- b. la mise en place de protocoles en matière de responsabilité claire et des stratégies d'atténuation afin d'assurer que des mesures de suivi sont prises pour remédier aux retards imprévus ou à toute autre difficulté qui pourraient survenir durant le processus de dotation.

---

**Nota :** Pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

---

## 1.0 Introduction

La capacité de doter des postes civils de manière efficiente et opportune constitue un facteur clé de la bonne exécution de la politique PSE qui compte énormément sur une main-d'œuvre composée de personnel civil compétent et agile pour accomplir le mandat de l'Équipe de la Défense<sup>1</sup>.

En avril 2019, le MDN a simplifié son processus de dotation en personnel civil afin de réduire le temps et les efforts consacrés à la dotation de postes civils. Dans le cadre du présent rapport de conseil, le concept de simplification renvoie à des actions ou des décisions prises afin d'améliorer l'efficacité du processus de dotation en personnel civil, ce qui peut inclure :

- la réalisation d'activités simultanées, le cas échéant;
- le partage des obligations entre les gestionnaires recruteurs et le personnel des RH;
- l'élimination de la duplication, ainsi que la minimisation des temps morts et des transferts de responsabilités;
- la maximisation des capacités d'automatisation et des outils améliorant l'efficacité;
- la simplification du processus d'examen et d'approbation.

Conformément au plan d'audit axé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les AF 2018-2019 à 2020-2021, on a réalisé le présent rapport de conseil afin d'examiner le nouveau processus simplifié de dotation en personnel civil et d'évaluer si les gestionnaires recruteurs et le personnel des RH ont pu respecter les échéanciers établis par le SMA(RH-Civ) et l'ERD<sup>2</sup>, en plus de cerner des occasions de simplifier davantage le processus de dotation en personnel civil.

### 1.1 Arrière-plan

La gestion et l'administration de la dotation en personnel civil constituent des obligations qui sont partagées entre divers groupes d'intervenants internes et externes.

#### Intervenants internes

**Les gestionnaires recruteurs, civils et militaires, en personnel civil** sont responsables du recrutement et de la gestion du personnel civil, conformément aux lois et aux politiques fédérales pertinentes. Ils exercent leurs obligations dans le cadre de la planification et de la conduite de processus de dotation. Entre autres, ils établissent les besoins en personnel, élaborent les critères de mérite et les outils d'évaluation et sélectionnent des candidats

---

<sup>1</sup> L'Équipe de la Défense fait référence à l'ensemble du personnel civil et militaire du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

<sup>2</sup> L'Équipe de renouvellement de la défense a été mise sur pied en 2012 afin de chapeauter le programme de renouvellement des processus organisationnels à l'échelle de l'organisation, dont le but était de trouver des manières de rendre le MDN plus efficient et efficace.

qualifiés. Même si les gestionnaires recruteurs sont responsables de leurs décisions, ils reçoivent l'appui du SMA(RH-Civ) qui leur fournit une orientation fonctionnelle et des directives.

**Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)** surveille et administre les politiques, les programmes et les services civils en RH afin d'appuyer les priorités et les besoins opérationnels du Ministère. Le SMA(RH-Civ) élabore et met en œuvre des plans, des politiques et des programmes afin de recruter, de perfectionner et de maintenir en poste le personnel, ce qui permet de soutenir efficacement le mandat du MDN.

L'équipe du Centre d'expertise en dotation du SMA(RH-Civ) offre des services en matière de dotation en personnel civil aux organisations partenaires internes et elle est chargée de surveiller la simplification du processus de dotation en personnel civil et sa mise en œuvre dans l'ensemble des organisations de l'Équipe de la Défense du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Les conseillers en dotation de l'équipe du Centre d'expertise en dotation appuient directement les gestionnaires recruteurs en leur fournissant des conseils, des directives et des services en matière de dotation.

**Le Vice-Chef d'état-major de la défense** est responsable du traitement et de l'octroi, selon les exigences du poste à pourvoir, des habilitations de sécurité pour le personnel au sein de l'Équipe de la Défense.

### **Intervenants externes**

**Le Bureau du dirigeant principal des RH** est chargé de l'élaboration des politiques et des programmes et de la prestation de services de gestion de l'effectif au sein de la fonction publique.

**La Commission de la fonction publique** élabore les politiques et les règles en matière de dotation au sein de la fonction publique fédérale. Elle est entre autres responsable de l'administration et de la surveillance des droits de priorité de nomination et des évaluations de langue seconde.

Le présent rapport de conseil porte sur des processus simplifiés de dotation internes et externes annoncés. Parmi ceux-ci, on peut retrouver des processus de dotation indépendante, des processus de dotation collective ou des processus de dotation par anticipation, dont un grand nombre peut également mener à la création de bassins de candidats. Pour une définition des termes énoncés et pour d'autres termes utilisés dans le présent rapport, veuillez consulter [l'annexe C – Glossaire](#).

## 1.2 Contexte

Depuis l'Audit des niveaux de service des RH réalisée par le SMA(Svcs Ex) en 2014, le SMA(RH-Civ) a donné suite à toutes les recommandations. Cela a donné lieu à l'élaboration de processus normalisés afin d'améliorer le suivi et l'établissement de rapport sur le rendement en fonction des normes de services, à la création d'un modèle de dotation national afin de répondre aux fluctuations de la dotation à travers diverses régions et à la mise en œuvre d'un processus afin d'accélérer la certification des conseillers en dotation.

En avril 2017, le SMA(RH-Civ) a procédé à la réorganisation de ses secteurs d'activités afin de répondre à la demande grandissante de services en matière de dotation en personnel civil. Par conséquent, le SMA(RH-Civ) a présenté un nouveau modèle de prestation de services aux clients afin de mieux répondre aux besoins des intervenants internes. Ce modèle, qui porte le nom de « RH-Civ de prochaine génération », a pour but de moderniser les services ministériels essentiels en matière de RH et d'établir de plus grandes capacités stratégiques en RH. L'une des initiatives ciblées grâce au modèle était une approche simplifiée de la dotation.

### Simplifier la dotation en personnel civil

En mai 2017, l'ERD a effectué un examen des processus de dotation internes et externes annoncés. L'Équipe a travaillé en collaboration avec le bureau du SMA(RH-Civ) afin de simplifier le processus de dotation en personnel annoncé, dans le but de réduire le temps et les efforts consacrés à la dotation en personnel et de continuer de se conformer à la législation et aux valeurs en matière de dotation.

À la lumière de cette analyse, dans le cadre de laquelle des gestionnaires recruteurs et des membres du personnel en RH ont fourni des commentaires, l'ERD a déterminé les rôles et les obligations des intervenants et a réduit le nombre de jours et d'étapes nécessaires pour réaliser un processus de dotation, tel qu'illustré au tableau 1.

Processus de dotation en personnel civil				
	Ancien processus		Processus simplifié	
	Nombre d'étapes	Durée (en jours ouvrables)	Nombre d'étapes	Durée (en jours ouvrables)
Processus interne annoncé	70	170 à 180	27	36 à 70
Processus externe annoncé	67	170	25	44 à 82

**Tableau 1. Simplifier le processus de dotation en personnel civil.** Le tableau montre la réduction du nombre d'étapes et de jours nécessaires pour réaliser un processus simplifié de dotation interne ou externe annoncé, comparativement à l'ancien processus.



En novembre 2017, le SMA(RH-Civ) a réalisé un projet pilote à l'aide de cinq processus de dotation pour tester le nouveau processus simplifié de dotation en personnel civil. Le projet a également permis de tester à quel point l'automatisation des capacités de sélection des candidats et le recours à des répertoires et à des bassins structurés contribuaient à l'efficacité du processus. L'équipe du Centre d'expertise en dotation a suivi le projet afin d'en évaluer le rendement, de recueillir les commentaires des participants et de dresser la liste des leçons retenues pour éclairer les améliorations du processus simplifié. Après le projet pilote, on a réalisé une série de processus de dotation au moyen de l'approche simplifiée, ce qui a permis de recueillir des données et des commentaires additionnels.

Le SMA(RH-Civ) a approuvé le processus simplifié de dotation en avril 2018 et son lancement a été fixé à un an plus tard, en avril 2019. Comme chacune des neuf équipes de dotation au sein du SMA(RH-Civ) ont pu faire preuve de discrétion et de flexibilité sur la façon de mettre en œuvre le processus simplifié auprès de leurs partenaires internes, la mise en œuvre a été différente d'une organisation de l'Équipe de la Défense à l'autre.

### **1.3 Justification**

Le MDN est composé d'environ 23 000 employés civils<sup>3</sup>. Avec la mise en œuvre de la politique PSE, on s'attend à une augmentation de la demande en matière de dotation en personnel civil pour plusieurs années. La capacité du Ministère de doter les postes civils rapidement constitue donc un facteur clé de la réalisation des initiatives de PSE. À cet effet, le Ministère a prévu qu'il s'avérerait nécessaire d'embaucher 1 150 nouveaux employés civils au cours des dix prochaines années. À titre d'autorité fonctionnelle, le SMA(RH-Civ) est un élément capital de la dotation en personnel civil en temps opportun et son rôle consiste à assurer que les outils et les ressources dont disposent les gestionnaires recruteurs sont utilisés de manière efficace et efficiente.

### **1.4 Objectif**

Les objectifs du présent rapport de conseil consistent à :

- valider si le processus simplifié de dotation en personnel civil respecte les échéanciers établis;
- établir des possibilités de simplification supplémentaire des processus de dotation.

### **1.5 Portée**

Le présent rapport de conseil portait sur les processus de dotation internes et externes annoncés qui ont été enclenchés après le 1<sup>er</sup> mai 2017 inclusivement. Les cycles de la

---

<sup>3</sup> Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes 2017-2018 Rapport sur les résultats ministériels, [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/DRR-2017-18\\_DND\\_french\\_version\\_final.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/DRR-2017-18_DND_french_version_final.pdf).

planification, les processus et les pratiques des RH d'un échantillon d'organisations de l'Équipe de la Défense ont également fait l'objet d'une analyse.

Le rapport de conseil a cependant exclu l'examen de la conformité des activités en matière de dotation et des processus liés à la paye, à l'habilitation de sécurité et à l'évaluation de langue seconde du personnel civil. En effet, les pratiques et les processus en matière de gestion de la paye et le processus d'enquête de sécurité ont fait l'objet d'engagements récents de la part du SMA(Svcs Ex). Pour leur part, les évaluations de langue seconde sont administrées par la Commission de la fonction publique. La conformité aux exigences pertinentes sera examinée dans le cadre d'une évaluation cyclique de la dotation au cours de l'AF 2020-2021.

## 1.6 Méthodologie

La méthodologie utilisée pour le présent rapport de conseil comprend les éléments suivants :

- l'analyse des données en matière de dotation interne afin de déterminer la durée totale des processus de dotation et les goulots d'étranglement qui pourraient entraver le processus;
- l'examen de la documentation et des rapports de dotation ainsi que des processus liés à la collecte des données sur la dotation et l'établissement de rapports à leur sujet;
- vingt-deux dossiers de dotation sélectionnés selon un échantillonnage dirigé non statistique – voir le tableau 2 :
  - on a examiné treize dossiers de dotation réalisés avant la mise en œuvre du projet pilote pour déterminer si les changements proposés au processus simplifié étaient raisonnables,
  - on a examiné l'ensemble des cinq dossiers de dotation du projet pilote,
  - on a examiné quatre dossiers de dotation réalisés après le projet pilote;
- des entretiens avec des gestionnaires recruteurs et des membres du personnel des RH ayant traité les dossiers de dotation examinés ainsi qu'avec du personnel clé de l'équipe qui a élaboré le processus simplifié de dotation.

	Nombre de dossiers de dotation			
	Avant le projet pilote	Pendant le projet pilote	Après le projet pilote	Totaux
Processus interne annoncé	9	2	3	14
Processus externe annoncé	4	3	1	8
Totaux	13	5	4	22

**Tableau 2. Dossiers de dotation échantillonnés.** Le tableau illustre le nombre de dossiers de divers types de processus qui ont fait l'objet d'un examen.

## 1.7 Secteurs d'intérêt

Les champs d'enquête suivants ont servi de base aux observations et aux recommandations qui figurent dans le présent rapport :

1. les activités en matière de dotation en personnel civil respectent les échéanciers établis par le nouveau processus simplifié de dotation;
2. le SMA(RH-Civ) et les gestionnaires recruteurs au sein des organisations de l'Équipe de la Défense disposent des ressources nécessaires pour respecter les échéanciers établis du processus simplifié de dotation.

## 1.8 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Données sur le rendement du processus de dotation et suivi

Bien qu'il soit possible de déterminer le nombre total de jours nécessaires pour réaliser un processus simplifié de dotation, l'outil de suivi actuel n'inclut pas des données quant à la durée de chacune des différentes étapes du processus.

---

Nous nous attendions à ce que le SMA(RH-Civ) ait en place :

- des dates de début et de fin bien définies pour chacune des étapes du processus annoncé simplifié de dotation en personnel civil;
  - des outils permettant d'établir avec exactitude la durée totale de chacune des étapes du processus simplifié et de comparer le rendement obtenu aux échéanciers établis;
  - des pratiques en matière d'assurance de la qualité afin d'assurer le suivi quant à l'intégrité des données en matière de dotation.
- 

#### 2.1.1 Données sur le rendement du processus de dotation

Le SMA(RH-Civ) recueille les données sur le rendement grâce au RDN<sup>4</sup> et en assure le suivi pour évaluer si les processus de dotation respectent les échéanciers établis et pour produire des rapports à ce sujet. Un échantillon de neuf dossiers de dotation en personnel, soit cinq pendant le projet pilote et quatre après le projet pilote, (consulter le tableau 2) ont été examinés afin d'évaluer s'ils respectaient les nouveaux échéanciers établis (consulter le tableau 1). Comme les documents justificatifs n'étaient pas toujours disponibles, il a été impossible, dans certains cas, de déterminer les dates de début et de fin de chacune des étapes.

Même si la durée totale<sup>5</sup> de chacun des processus de dotation à l'étude a été inscrite dans le RDN, il était impossible de déterminer la durée de chacune des diverses étapes en examinant les données du registre. Le RDN a été conçu avant la mise en œuvre du processus simplifié de dotation, de sorte qu'il n'est donc pas conçu pour y consigner les données liées au nouveau processus et en effectuer le suivi. En l'absence d'une méthodologie appropriée pour déterminer les dates de début et de fin de chacune des étapes d'un processus de dotation, toute tentative de les déterminer s'est avérée être un défi. De plus, il est difficile de savoir si on a comptabilisé le temps écoulé potentiel entre les étapes du processus, notamment les temps morts (par exemple, lorsque de la documentation qui doit être traitée ne l'est pas pour une

---

<sup>4</sup> Le registre de dotation national est un outil ministériel dont se sert le personnel des RH pour consigner les données et les renseignements relatifs aux processus de dotation en personnel civil.

<sup>5</sup> La durée totale, soit le temps nécessaire pour réaliser un processus de dotation, consiste en la période entre la date de réception de la demande en matière de dotation par les RH et la date de nomination du candidat et de fermeture du dossier par les RH.

période indéterminée). Le suivi des données liées à toute période de temps consacrée à des tâches sans valeur ajoutée entre les étapes ou au cours de ces dernières pourrait améliorer la capacité du SMA(RH-Civ) à cibler les retards dans le traitement des dossiers et à les diminuer, dans la mesure du possible.

L'analyse des données du RDN, qui portait sur les neuf processus simplifiés de dotation réalisés pendant et après le projet pilote, a révélé les renseignements suivants :

- aucun des cinq processus de dotation réalisés pendant le projet pilote n'a respecté les échéanciers établis pour les processus simplifiés<sup>6</sup>;
- trois des quatre processus de dotation réalisés après le projet pilote ont respecté les échéanciers établis.

Des résultats détaillés sont présentés au tableau 3.

---

<sup>6</sup> Un des principaux buts du projet pilote était de tester le processus et de déterminer les améliorations à apporter à l'approche simplifiée pour réduire davantage le temps consacré aux activités en matière de dotation en personnel civil.

	Processus interne annoncé (IA)/ Processus externe annoncé (EA)	Durée maximale attendue	Durée totale réelle	Écart
Processus initiés pendant le projet pilote	IA	70	101	+31
		70	324	+254
	EA	82	164	+82
		82	138	+56
		82	94	+12
Processus initiés après le projet pilote	IA	70	56	-14
		70	44	-26
		70	98	+28
	EA	82	44	-38

**Tableau 3. Durée des processus simplifiés de dotation annoncés.** Le tableau illustre la durée totale réelle en jours ouvrables pour chacun des neuf processus réalisés pendant et après le projet pilote, y compris le nombre de jours ouvrables inférieurs (-) et supérieurs (+) aux échéanciers établis pour les processus simplifiés de dotation.

Les cinq processus du projet pilote ont mis à profit des répertoires ou des bassins établis par les équipes de dotation du SMA(RH-Civ), de sorte que les processus de dotation commençaient à un stade plus avancé que la date de début habituelle d'un processus normal. D'ailleurs, un certain nombre d'étapes avaient été réalisées avant que les cinq processus ne soient entamés, notamment l'élaboration des critères de mérite, de l'annonce de recrutement et, dans certains cas, des outils d'évaluation.

Le RDN indiquait que les dates de début des cinq processus du projet pilote se fondaient sur les dates d'extraction des candidats du répertoire ou du bassin, et non aux « dates de début » du processus définies dans le modèle simplifié. Par conséquent, le rendement d'un processus de dotation ne devrait être évalué qu'en fonction des étapes pertinentes pour ce dernier. Par exemple, si un processus de dotation a recours à un répertoire, réduisant par le fait même le nombre d'étapes à suivre, sa durée totale devrait être évaluée en fonction des délais prévus pour réaliser un certain nombre d'étapes d'un processus de dotation fondé sur un répertoire.

Une fois qu'il aura établi la durée des étapes individuelles du processus simplifié de dotation, le SMA(RH-Civ) sera en mesure d'évaluer plus précisément le rendement du processus simplifié de dotation, ce qui lui permettra de cerner les goulots d'étranglement, de comprendre la cause des retards et d'apporter, au besoin, les modifications nécessaires au processus.

### **2.1.2 Retards dans le processus de dotation**

De nombreux intervenants ont remarqué des retards à diverses étapes du processus de dotation. Les gestionnaires recruteurs ont souligné que les délais de présélection et d'évaluation des candidats et de remise des documents nécessaires aux RH étaient la source des retards les plus fréquents. Du côté des RH, le personnel a cité le traitement des documents et le transfert des dossiers de dotation d'un conseiller en dotation à un autre en raison de congés ou du roulement des employés.

Le personnel des RH consigne les données relatives aux retards qu'accusent les processus de dotation dans le RDN. Les registres des retards permettent d'établir la cause et la durée du retard, l'étape à laquelle le retard est survenu et l'intervenant qui en est responsable. Le SMA(RH-Civ) utilise ensuite le contenu des registres des retards pour cerner les domaines où de la formation additionnelle peut être requise pour le personnel des RH et pour mieux gérer la charge de travail et les ressources.

#### **Pratique exemplaire**

Le SMA(RH-Civ) a recours à des registres des retards pour effectuer la surveillance des retards qu'accusent les processus de dotation. Cela permet de cerner les domaines où des mesures de suivi additionnelles pourraient s'avérer nécessaires.

### **2.1.3 Suivi du rendement du processus simplifié de dotation**

L'équipe du Centre d'expertise en dotation est responsable du suivi des données en matière de dotation. Chacune des neuf équipes de dotation du SMA(RH-Civ) doit examiner ses propres données dans le RDN pour assurer l'exactitude et l'achèvement, et pour corriger les erreurs. L'outil intégré de production de rapports du RDN peut servir à générer des rapports sur divers sujets d'intérêt. Par exemple, le rapport d'erreurs du RDN dresse la liste des saisies non valides des utilisateurs, comme l'entrée de dates dans le mauvais ordre chronologique. Bien que cette mesure de contrôle interne soit importante, puisqu'elle signale à l'utilisateur qu'il a commis une erreur, elle ne les empêche pas de finaliser leur saisie des données dans le RDN. De plus, le registre n'est pas en mesure de capter d'autres types d'erreurs commises par les utilisateurs, comme des champs de données laissés vides. L'équipe du Centre d'expertise en dotation a mentionné qu'elle travaille avec celle du Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) afin d'apporter des améliorations au RDN qui renforceraient la robustesse des mécanismes de contrôle de saisie des données. En outre, dans le but de réduire l'incidence des erreurs, des outils de référence en ligne et des séances de formation mensuelles sont offerts aux nouveaux utilisateurs du RDN et aux utilisateurs existants.

Le RDN génère d'autres rapports de façon ponctuelle, souvent à la suite de demandes d'interrogation des données présentées par les utilisateurs. Une approche de suivi et de production de rapports plus uniforme fournirait à l'équipe du Centre d'expertise en dotation de précieux renseignements de base qui lui permettraient de mesurer le rendement plus précisément.

### **2.1.4 Intégrité des données et assurance de la qualité**

Les entretiens réalisés ont révélé que le manque d'uniformité des pratiques de saisie des données, parmi le personnel des RH, posait aussi des risques à l'intégrité des données du RDN. En voici deux exemples :

- des écarts dans l'interprétation de certains champs de date – par exemple, la date à laquelle une tâche liée à un processus est considérée comme terminée;
- le moment auquel les données sont consignées dans le RDN – l'entrée des données dans le RDN lorsque le processus de dotation tire à sa fin ou est terminé, comparé à l'entrée des données en temps réel, au fur et à mesure que le processus de dotation avance.

Même si l'équipe du Centre d'expertise en dotation examine les données du RDN, il s'agit là d'une mesure dont la portée est limitée et qui est réalisée de façon ponctuelle. Comme les données du RDN constituent une source de renseignements importante lorsque vient le temps de fournir des rapports sur le rendement de la dotation en personnel civil, la mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité en garantirait l'intégrité et l'exactitude.

### **2.1.5 Conclusion**



Il est important de mettre en place des échéanciers ou des normes de services appropriés pour le processus simplifié de dotation en personnel civil. Cela permettra de gérer les attentes, de permettre l'évaluation du rendement et de favoriser l'amélioration continue. Comme la durée réelle de chaque étape du processus n'est pas entièrement mesurée, il est impossible d'établir avec exactitude les délais de traitement. Sans un système amélioré avec des processus organisationnels clairs permettant d'effectuer le suivi des données et de créer de manière fiable des rapports fusionnés sur les tâches détaillées, les durées ainsi que d'autres détails (par exemple, les raisons de la suspension ou du retard), il sera difficile de cerner les goulots d'étranglement systémiques dans le processus et leurs causes fondamentales, ainsi que de déterminer des solutions, des stratégies d'atténuation et les occasions de simplifier davantage le processus de dotation. La mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité est importante pour garantir l'intégrité des données et un suivi et des rapports de rendement adéquats en fonction des échéanciers établis.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

1. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) harmonise ses outils et ses processus organisationnels et qu'il y ait recours afin de recueillir et d'analyser les données sur le rendement du processus simplifié de dotation et d'en extraire des rapports. Cela comprendrait :
  - a. des outils de mesure et des procédures afin de mesurer la durée des étapes individuelles du processus et les efforts que déploient les intervenants dans le processus;
  - b. la mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données du RDN.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

## **2.2 Appui dans le cadre du processus simplifié de dotation en personnel civil**

Bien qu'en général il semble que les gestionnaires recruteurs et le personnel des RH comprennent bien leurs rôles et leurs obligations qui ont fait l'objet d'une bonne communication dans le cadre du processus simplifié de dotation, les gestionnaires recruteurs ont mentionné éprouver de la difficulté à avoir rapidement accès à des renseignements sur la dotation.

Nous nous attendions à ce que le SMA(RH-Civ) ait en place :

- des directives qui résument les rôles, les obligations et les responsabilités des principaux intervenants qui participent au processus simplifié de dotation en personnel civil;
  - des mécanismes de communication afin de sensibiliser les partenaires internes au processus simplifié de dotation et de partager avec eux des renseignements à ce sujet.
- 
- 

## **2.2.1 Renseignements sur la dotation et appui**

### **Accès aux renseignements sur la dotation**

Le site du SMA(RH-Civ) contient une variété d'outils et de renseignements qui fournissent des directives sur la dotation aux gestionnaires recruteurs. Certains d'entre eux ont mentionné éprouver de la difficulté à avoir accès à des renseignements sur la dotation rapidement, en particulier avant d'entamer un processus de dotation. Un examen du site du SMA(RH-Civ) a mis au jour des renseignements périmés indiquant que ces derniers faisaient l'objet d'une révision à la suite d'une nouvelle politique émise par un organisme central, politique qui est entrée en vigueur en avril 2016. L'accès rapide à des renseignements à jour sur la dotation est essentiel pour que les gestionnaires recruteurs comprennent leurs rôles et leurs obligations.

### **Appui du conseiller en dotation**

Le personnel des RH fournit des services en dotation qui sont essentiels pour que les gestionnaires recruteurs s'acquittent de leurs obligations en matière de dotation. Une fois que le gestionnaire recruteur présente une demande, on lui affecte un conseiller en dotation afin de lui fournir des conseils, des directives et de l'appui tout au long du processus.

Depuis la mise en œuvre du processus simplifié de dotation, les conseillers en dotation se sont acquittés d'obligations additionnelles quant aux services et à l'appui qu'ils offrent aux gestionnaires recruteurs. En effet, les conseillers en dotation sont désormais responsables de la rédaction des exigences de l'emploi ou des critères de mérite des postes à pourvoir, de l'élaboration d'outils d'évaluation et de la définition de la décision de sélection.

Les gestionnaires recruteurs qui ont participé aux processus simplifiés de dotation ont évalué positivement le degré global et la qualité du soutien des conseillers en dotation, commentant la rapidité des conseils et directives, et le soutien apporté à la rédaction des critères de mérite et des outils d'évaluation.

Le présent rapport de conseil a relevé plusieurs facteurs qui semblent déterminer le degré de satisfaction des gestionnaires recruteurs concernant le processus de dotation, y compris le

degré d'efforts requis qu'ils doivent déployer pour réaliser les diverses étapes du processus, la durée nécessaire pour terminer le processus, et leur visibilité sur le processus.

Des différences ont été relevées quant aux perceptions qu'ont les gestionnaires recruteurs et les conseillers en dotation de leurs rôles respectifs et du degré d'efforts attendu de chacun dans le cadre d'un processus de sélection, notamment :

- certains gestionnaires recruteurs étaient d'avis que leur rôle consistait à communiquer leurs besoins individuels en dotation au conseiller en dotation, qui se chargerait ensuite de mener un processus de dotation en leur nom;
- quelques conseillers en dotation étaient d'avis que certaines activités en matière de dotation, comme la rédaction des critères de mérite et des outils d'évaluation, incombent au gestionnaire recruteur, qui est l'expert en la matière pour le poste à combler;
- certains gestionnaires recruteurs percevaient que la dotation était une obligation qui incombait principalement au personnel des RH, plutôt qu'une obligation partagée qui nécessite des efforts de collaboration.

En définissant les rôles et les obligations des intervenants de manière claire, il sera plus facile de gérer les attentes. De plus, les gestionnaires recruteurs et les conseillers en dotation seront davantage en mesure de s'acquitter de leurs obligations respectives.

### 2.2.2 Communication

Le présent rapport de conseil a relevé qu'en général les gestionnaires recruteurs et le personnel des RH évaluent la communication entre les deux groupes de manière positive. En outre, les rôles et les obligations établis dans le cadre du processus simplifié de dotation leur ont bien été communiqués et ils étaient compris de tous.

Les réunions de lancement du processus de dotation ont permis aux gestionnaires recruteurs et aux conseillers en dotation d'établir ensemble un plan du processus dans le cadre duquel ils ont résumé les rôles, les obligations, les tâches principales et les échéanciers. D'ailleurs, les entretiens ont révélé que le plan du processus a constitué un outil important qui a permis de guider les gestionnaires recruteurs au cours du processus de dotation et qui a favorisé une relation de travail axée sur la collaboration avec les conseillers en dotation. Le plan a également permis d'établir une compréhension mutuelle des rôles et des obligations de chacun et a facilité l'exécution des tâches et la communication tout au long du processus de dotation.

#### **Pratique exemplaire**

Le plan du processus de dotation, qui dresse les grandes lignes des tâches principales ainsi que la durée prévue de chaque étape du processus de dotation, a facilité l'accomplissement des tâches et la communication entre les gestionnaires recruteurs et le personnel des RH.

Lorsque l'approche du processus simplifié de dotation a été lancée, en avril 2019, les neuf équipes de dotation au sein du SMA(RH-Civ) étaient libres de sa mise en œuvre au sein de leurs équipes respectives et auprès de leurs organisations partenaires internes, de sorte qu'elles pouvaient faire preuve de souplesse à cet égard. Par conséquent, cette étape a été différente d'une équipe de dotation et d'une organisation de l'Équipe de la Défense à l'autre. Bien que cette approche permette une mise en œuvre souple du processus simplifié, elle pose un risque en ce qui a trait à la constance et à la rapidité de diffusion des renseignements qui sont communiqués aux organisations de l'Équipe de la Défense.

Compte tenu de l'affectation régulière de militaires dans les organisations de l'Équipe de la Défense et le taux de rétention parmi le personnel des RH, une communication claire et efficace entre tous les intervenants concernés dans le processus simplifié de dotation est un élément capital d'une dotation efficace et efficiente.

### **2.2.3 Responsabilités dans le cadre du processus de dotation**

Les entretiens ont révélé qu'il arrive à la fois aux gestionnaires recruteurs et au personnel des RH de ne pas terminer des tâches selon les échéanciers établis. Dans de telles situations, aucun protocole en matière de responsabilité n'est en place, ce qui comprendrait des mesures d'atténuation pour remédier aux retards imprévus dans le cadre du processus de dotation. Bien que les rôles et les obligations des gestionnaires recruteurs et du personnel des RH aient été résumé dans le plan du processus auquel tous ont souscrit, il est tout aussi important de définir quelles mesures s'imposent et qui doit les prendre lorsque des retards imprévus ou d'autres difficultés surviennent, et ensuite de transmettre ces renseignements aux personnes concernées.

## 2.2.4 Capacité de prestation de services de RH

Il y a environ 90 conseillers en dotation en poste partout au pays et le taux de vacance pour ces postes est de 15 pour cent pour une période donnée. Les conseillers en dotation rencontrés en entretien ont mentionné qu'on leur assigne, en général, 30 dossiers de dotation ou plus à tout moment. Ils ont exprimé leurs préoccupations quant à la charge de travail, soulignant que la gestion simultanée d'un volume élevé de dossiers de dotation limite leur capacité à offrir davantage de conseils stratégiques aux gestionnaires recruteurs. Afin d'aider à répondre aux préoccupations exprimées, le SMA(RH-Civ) a commencé à mettre en place une stratégie de gestion de la capacité et d'établissement des priorités qui permettrait de limiter à quinze le nombre de dossiers de dotation attribués à un conseiller en dotation pour une période donnée. Bien que cette stratégie n'ait été mise en application que par quelques équipes de dotation au sein du SMA(RH-Civ), on s'attend à ce que les équipes restantes l'adoptent d'ici la fin de l'AF 2019-2020. La stratégie nécessite une collaboration étroite entre le SMA(RH-Civ) et chacune des organisations de l'Équipe de la Défense afin de permettre la compréhension et l'établissement des priorités de leurs besoins en dotation. Cela permet aux conseillers en dotation de concentrer leurs efforts sur les postes dont la dotation rapide est capitale, plutôt que sur ceux qui sont plus souples en ce qui a trait aux délais ou encore sur les processus de dotation prévue.

### Pratique exemplaire

Le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre une stratégie de gestion de la capacité et d'établissement des priorités en 2018-2019 qui a aidé le personnel des RH à établir les priorités et à gérer sa charge de travail.

Le taux de rétention et la charge de travail importante des conseillers en dotation ont des répercussions sur la continuité des services offerts aux gestionnaires recruteurs et peuvent entraîner des interruptions aux processus de dotation. Dans certains cas, ces facteurs peuvent également donner lieu à des incohérences entre les conseils que fournit le nouveau conseiller en dotation et ceux qu'avait fournis son prédécesseur.

## 2.2.5 Conclusion

Comme ils constituent une source importante de renseignements pour les gestionnaires recruteurs et les gens qui cherchent à obtenir de l'information sur des sujets liés à la dotation, y compris le processus simplifié de dotation, il est important que le contenu et les outils présentés sur le site intranet du SMA(RH-Civ) soient à jour et facilement accessibles pour les utilisateurs. De plus, la mise en place d'un protocole en matière de responsabilité pour les intervenants est nécessaire pour garantir que des mesures de suivi sont prises en temps opportun puisque des retards imprévus ou d'autres difficultés peuvent survenir dans le cadre du processus de dotation. Il demeure difficile, pour certains gestionnaires recruteurs et membres du personnel des RH, d'admettre que la dotation constitue une obligation partagée qui nécessite un travail axé sur la collaboration, et qu'il s'agit d'un changement de culture organisationnelle qui n'a pas encore totalement été accepté au sein du Ministère.

### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

2. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) améliore la qualité des renseignements concernant le processus simplifié de dotation en personnel civil et les responsabilités des intervenants et que ces renseignements soient mieux communiqués à toutes les organisations partenaires internes. Cela comprendrait :
  - a. l'examen du contenu du site intranet du SMA(RH-Civ) afin de faciliter l'accès à des renseignements et à des directives à jour sur la dotation;
  - b. la mise en place de protocoles en matière de responsabilité claire et des stratégies d'atténuation afin d'assurer que des mesures de suivi sont prises pour remédier aux retards imprévus ou à toute autre difficulté qui pourraient survenir durant le processus de dotation.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

### 3.0 Conclusion générale

La dotation en personnel civil est un service interne capital qui appuie directement la réalisation des priorités du MDN et des FAC. La politique PSE établit les priorités de l'Équipe de la Défense pour les années à venir et se traduira par une augmentation de la demande en matière de dotation en personnel civil pour l'ensemble de l'organisation. Le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre le processus simplifié de dotation afin de réduire le temps et les efforts consacrés à la dotation de postes civils.

Sans un système amélioré qui permet d'effectuer, dans le cadre d'un processus simplifié de dotation, le suivi efficace des tâches détaillées et de la durée totale des étapes individuelles, il sera difficile de cerner les goulots d'étranglement systémiques et les occasions d'apporter des améliorations supplémentaires. Bien qu'on effectue une certaine surveillance et un suivi des données du RDN, la mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité est nécessaire afin de garantir l'intégrité des données en matière de dotation ainsi que l'exactitude du suivi du rendement et de la production de rapports sur le sujet, en fonction des échéanciers établis.

Même si le site intranet du SMA(RH-Civ) contient des renseignements et des directives à l'intention des intervenants au sujet de la dotation, il est important que son contenu soit à jour et facilement accessible pour les utilisateurs. Il est également important de communiquer l'information se rapportant au processus simplifié de dotation de façon rapide et cohérente à toutes les organisations de l'Équipe de la Défense. La mise en place de protocoles en matière de responsabilité, qui permettent la prise de mesures rapides en cas de retards imprévus dans le cadre du processus de dotation, améliorerait la capacité des intervenants à réduire de tels retards.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

Pour formuler ses recommandations, le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants :

**Très élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.

**Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.

**Modérée** – Des contrôles sont en place mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacités des opérations.

**Faible** – Des contrôles sont en place mais le niveau de conformité varie.

**Très faible** – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

1. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) harmonise ses outils et ses processus organisationnels et qu'il y ait recours afin de recueillir et d'analyser les données sur le rendement du processus simplifié de dotation et d'en extraire des rapports. Cela comprendrait :
  - a. des outils de mesure et des procédures afin de mesurer la durée des étapes individuelles du processus et les efforts que déploient les intervenants dans le processus;
  - b. la mise en œuvre de pratiques en matière d'assurance de la qualité pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données du RDN.

### Mesures prises par la direction

Action 1.1 – Le SMA(RH-Civ) a lancé le Cadre de mesure du rendement en matière de dotation, un outil qui servira à mesurer la robustesse du continuum de dotation, y compris les activités en matière de dotation qu'effectuent les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services en RH. Cette initiative permet à l'Équipe de la Défense de respecter les objectifs de la politique PSE.

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : avril 2017



Action 1.2 – Le SMA(RH-Civ) développera des tableaux de bord trimestriels sur le rendement, qu'il mettra à la disposition de l'ensemble des organisations de l'Équipe de la Défense, des gestionnaires recruteurs et des membres des services de dotation, dont il se servira dans le but de garantir une amélioration continue.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Date cible :** décembre 2019 (en attente de validation)

Action 1.3 – Le SMA(RH-Civ) utilisera les renseignements à sa disposition dans le RDN afin de cibler et d'analyser les étapes du processus de dotation, aux fins d'amélioration continue.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Date cible :** mars 2020

Action 1.4 – Le SMA(RH-Civ) mettra en œuvre un programme d'examen de la qualité pour la surveillance, par les pairs ou la direction, afin d'effectuer le suivi de la qualité des données du RDN.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Date cible :** mars 2020

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)**

2. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) améliore la qualité des renseignements concernant le processus simplifié de dotation en personnel civil et les responsabilités des intervenants et que ces renseignements soient mieux communiqués à toutes les organisations partenaires internes. Cela comprendrait :
  - a. l'examen du contenu du site intranet du SMA(RH-Civ) afin de faciliter l'accès à des renseignements et à des directives à jour sur la dotation;
  - b. la mise en place de protocoles en matière de responsabilité claire et des stratégies d'atténuation afin d'assurer que des mesures de suivi sont prises pour remédier aux retards imprévus ou à toute autre difficulté qui pourraient survenir durant le processus de dotation.

## Mesures prises par la direction

Action 2.1 – Le SMA(RH-Civ) continuera de fournir aux gestionnaires recruteurs des renseignements, de la formation et des outils en matière de dotation qui sont pertinents, accessibles et à jour. Le contenu sera entre autres communiqué par intranet, l'application GO RH, SharePoint, InfoPath, GCconnex, le Réseau d'apprentissage de la Défense et le système SABA. Les renseignements comprennent les responsabilités et les répercussions des retards sur le processus de dotation.

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : décembre 2019 (en attente de validation)

Action 2.2 – Le SMA(RH-Civ) s'assurera que les conseillers en dotation ont reçu la formation adéquate et sont bien équipés pour qu'ils puissent continuer de renforcer les responsabilités des gestionnaires en ce qui a trait au respect des échéanciers, en plus de détecter et de régler rapidement les retards liés aux RH.

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : décembre 2019 (en attente de validation)

Action 2.3 – Le SMA(RH-Civ) publiera un calculateur de date de début et un guide du gestionnaire afin d'obtenir des résultats positifs relatifs à la paye. Cet outil appuiera les gestionnaires dans leur travail.

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : décembre 2019 (en attente de validation)

## Annexe B – Critères en matière de conseil

### Évaluation des critères

Les critères en matière de conseil ont été évalués à l'aide des niveaux suivants :

#### Niveau d'évaluation et description

**Niveau 1** – Satisfaisant

**Niveau 2** – A besoin d'améliorations mineures

**Niveau 3** – A besoin d'améliorations modérées

**Niveau 4** – A besoin d'améliorations importantes

**Niveau 5** – Insatisfaisant

1. Les activités en matière de dotation en personnel civil respectent les échéanciers établis du nouveau processus simplifié de dotation.

**Évaluation de niveau 3** – Bien que le RDN dont se sert le SMA(RH-Civ) recueille des données concernant la durée totale d'un processus de dotation en personnel civil, il est possible d'améliorer la capacité d'établir la durée de chacune des étapes du processus simplifié, pour déterminer les améliorations potentielles à apporter à ce dernier.

Bien que l'équipe du Centre d'expertise en dotation soit responsable du suivi et de la surveillance des données du RDN, la portée de son travail est limitée et il est effectué de façon ponctuelle. Cependant, les pratiques d'assurance de la qualité qui garantiraient l'intégrité et l'exactitude des données du RDN n'ont pas été mises en place.

2. Le SMA(RH-Civ) et les gestionnaires recruteurs au sein des organisations de l'Équipe de la Défense disposent des ressources nécessaires pour respecter les échéanciers établis du processus simplifié de dotation.

**Évaluation de niveau 3** – Le SMA(RH-Civ) emploie environ 90 conseillers en dotation partout au pays et le taux de vacance pour ces postes est de 15 pour cent pour une période donnée. La charge de travail préoccupe de nombreux conseillers en dotation, puisqu'ils gèrent 30 dossiers de dotation ou plus à tout moment. Le taux de rétention des conseillers en dotation a également des répercussions sur la continuité des services offerts aux gestionnaires recruteurs et entraîne des interruptions aux processus de dotation. Il est important que le personnel des RH et les gestionnaires recruteurs disposent des ressources en dotation nécessaires, y compris des outils de suivi des données améliorés ainsi que des renseignements et des directives faciles à obtenir en ligne.

### Sources des critères

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control – Integrated Framework, 2013 (en anglais seulement).

Conseil du Trésor du Canada – Cadre de responsabilisation de gestion, 2016.

## Annexe C – Glossaire

### **Bassin**

Répertoire de personnes qui ont été évaluées, en totalité ou en partie, pour des postes au sein de la fonction publique. Un bassin peut inclure :

#### **Bassin de candidats entièrement qualifiés**

Répertoire de personnes qui, en plus de satisfaire à toutes les qualifications essentielles, ont été évaluées en vertu de tous les autres critères de mérite des postes pour lesquels on les a évaluées.

#### **Bassin de candidats qui satisfont aux qualifications essentielles**

Répertoire de personnes qui ont été évaluées et qui satisfont à toutes les qualifications essentielles des postes pour lesquels on les a évaluées.

#### **Bassin de candidats partiellement évalués**

Répertoire de personnes qui ont été évaluées en vertu de certains critères de mérite, mais pas tous, relativement aux postes pour lesquels on les a évaluées.

### **Critères de mérite**

Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite des nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

### **Nomination**

Mesure en matière de dotation prise afin d'attribuer un poste à la fonction publique ou au sein de celle-ci à une personne (ou de la nommer). Les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci se font conformément aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

### **Processus de dotation annoncé**

Processus de dotation dans le cadre duquel des personnes admissibles sont informées d'une occasion d'emploi à la fonction publique ou au sein de cette dernière, et à laquelle ils peuvent postuler.

#### **Processus de dotation interne annoncé**

Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

### **Processus de dotation externe annoncé**

Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel toutes les personnes sont admissibles, qu'elles travaillent à la fonction publique ou non.

### **Processus de dotation collective**

Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein de ministères et d'organismes de la fonction publique, ou entre eux.

### **Processus de dotation indépendante annoncé**

Processus qui n'affiche qu'un seul poste à pourvoir.

### **Processus de dotation non annoncé**

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

### **Processus de dotation prévue**

Processus visant à doter des postes qui peuvent devenir ou qui deviendront vacants, plutôt que des postes qui sont actuellement vacants.

### **Qualifications constituant un atout**

Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail actuel ou futur.

### **Qualifications essentielles**

Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour être nommée.

### **Répertoire**

Ensemble des candidatures reçues en réponse à une annonce qui remplissent les conditions d'inscription mais qui, normalement, n'ont pas encore été évaluées.

### **Sources**

Glossaire de la CFP, Commission de la fonction publique, 2011,  
[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/cfp-psc/SC3-160-2011-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/cfp-psc/SC3-160-2011-fra.pdf)

Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective, Commission de la fonction publique du Canada, 2010,  
[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2010/cfp-psc/SC3-151-2010-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/cfp-psc/SC3-151-2010-fra.pdf)