



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

Audit cyclique de la dotation en personnel civil



Mars 2021

1259-3-0052 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Résultats en bref	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	4
1.3 Objectif et critères	4
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Processus de nomination	5
2.2 Données sur la dotation et renseignement sur l'établissement de rapports	8
3.0 Conclusion générale	12
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – À propos de l'audit	B-1

Sigles et abréviations

BPR	Bureau de première responsabilité
CFP	Commission de la fonction publique
DPSGR	Directeur – Planification stratégique et gestion du rendement
FAC	Forces armées canadiennes
LEFP	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
NOD	Nouvelle orientation en dotation
RDN	Registre de dotation national
RH	Ressources humaines
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Sommaire des résultats

En 2016, la Commission de la fonction publique (CFP) a lancé un cadre de politique renouvelé ayant pour but de simplifier la dotation et d'élargir la portée pour les organisations afin qu'elles puissent personnaliser la dotation à leurs besoins particuliers. La nouvelle orientation en dotation (NOD) vise à favoriser une utilisation accrue des pratiques et des solutions de dotation novatrices au sein des organisations en vue d'atteindre les résultats souhaités en matière de dotation.

En vertu de la NOD, les ministères doivent effectuer des évaluations cycliques de leurs processus de dotation au moins une fois tous les cinq ans. Il s'agit de la première évaluation du processus de dotation en personnel civil réalisée au ministère de la Défense nationale (MDN).

Il est essentiel d'embaucher la bonne personne au bon moment pour permettre à l'Équipe de la Défense de remplir sa mission. Pour cette raison, et conformément à l'exigence de réaliser des évaluations cycliques une fois tous les cinq ans, cet audit a été ajouté dans le cadre du Plan d'audit axé sur le risque du Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) de 2019 à 2021.

Constatations et recommandations

Même si le Ministère respecte généralement les lois et politiques applicables au sujet des processus de dotation en personnel civil, des améliorations à la documentation des dossiers sont nécessaires, particulièrement pour ce qui est des dossiers prioritaires, de l'administration du serment et du mérite, en vue de démontrer une conformité uniforme.

Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) renforce ses pratiques de gestion des renseignements et des documents aux fins de dotation et de nomination afin d'assurer que la conformité aux exigences législatives et politiques est clairement démontrée dans tous les secteurs du processus de dotation.

Nota : Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

Portrait global

Le Ministère est en général conforme aux lois et politiques applicables au sujet des processus de dotation en personnel civil, tout en réussissant à embaucher des candidats de qualité pour répondre aux exigences. Il existe une possibilité de mieux démontrer la conformité au moyen d'une meilleure gestion des renseignements et des documents, tout en rationalisant et en simplifiant les exigences en matière de documentation. Il existe également une occasion de tirer davantage parti des pratiques plus souples et novatrices rendues plus accessibles par la NOD.

1.0 Introduction

1.1 Contexte

En 2016, la CFP a lancé et mis en œuvre un cadre de politique renouvelé ayant pour but de simplifier la dotation et d'élargir la portée pour les organisations afin qu'elles puissent personnaliser la dotation à leurs besoins particuliers. La NOD vise à favoriser une utilisation accrue des pratiques et des solutions de dotation novatrices au sein des organisations en vue d'atteindre les résultats souhaités en matière de dotation.

La CFP exige que les organisations réalisent une surveillance continue et des évaluations cycliques de leurs systèmes de dotation au moins une fois tous les cinq ans, afin d'évaluer les exigences relatives à la dotation fondées sur le contexte et les risques propres à une organisation.

1.1.1. Responsabilisation, responsabilité et autorité

La **CFP** a l'autorité exclusive d'exercer les pouvoirs de nomination à la fonction publique et au sein de celle-ci, comme la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la principale loi qui régit l'emploi dans la fonction publique, lui confère. La CFP délègue bon nombre de ses pouvoirs de nomination et de ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux des organisations fédérales qui, à leur tour, peuvent subdéléguer l'exercice de ces pouvoirs.

Au sein du **MDN**, le SMA(RH-Civ) est responsable des programmes et services liés aux ressources humaines (RH) civiles, y compris les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes. Conformément à l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de RH pour les employés civils de la fonction publique du MDN, ces pouvoirs peuvent être subdélégués aux gestionnaires des employés civils du MDN et aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) qui gèrent des employés civils. Le SMA(RH-Civ) élabore et émet également des directives et des lignes directrices ministérielles afin de moderniser les processus de dotation.

Les **gestionnaires subdélégués** sont responsables des décisions de nominations et des décisions connexes, ainsi que de l'exercice approprié de leurs pouvoirs subdélégués, notamment de s'assurer que les décisions sont entièrement appuyées par des documents.

Les **conseillers en dotation** jouent un rôle essentiel dans la confirmation de l'intégrité du système de dotation du MDN. Le rôle d'un conseiller en dotation est de fournir des conseils et une orientation uniformes et exacts aux gestionnaires subdélégués conformément à la LEFP et aux autres instruments, politiques et directives à l'appui. Les conseillers en dotation agissent également comme conseillers stratégiques en identifiant des solutions de dotation flexibles, agiles et novatrices qui répondent aux besoins d'embauche des gestionnaires subdélégués.

1.1.2. Processus de nomination

Afin de soutenir les opérations de l'Équipe de la Défense, des milliers de processus de nomination sont exécutés chaque année. Au cours de l'année financière 2019-2020, plus de 7 500 processus ont été exécutés. Le graphique suivant fournit un aperçu du nombre de nominations effectuées au cours des trois dernières années et présente une augmentation de l'utilisation d'une flexibilité importante en matière de dotation : les nominations non annoncées¹.

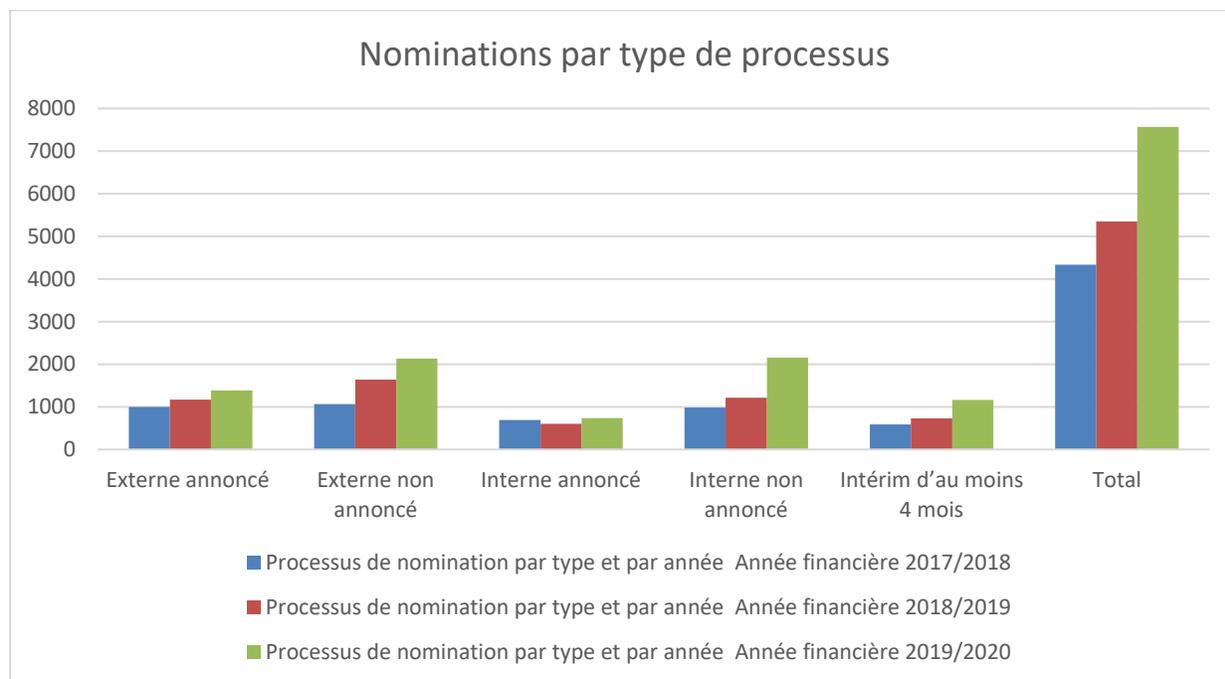


Figure 1. Nominations par type de processus. Le diagramme à barres présente le nombre de nominations par types de processus pour les années financières 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

1.1.3. Exigences des processus de nomination

Le préambule de la LEFP indique l'importance de s'assurer que toutes les nominations faites à la fonction publique et au sein de celle-ci sont fondées sur le mérite et sont indépendantes de toute influence politique afin de pouvoir compter sur une fonction publique non partisane qui est représentative de la diversité canadienne et de sa dualité linguistique. Le préambule souligne également l'importance de la flexibilité dans les processus de nomination qui sont menés de façon équitable, respectueuse et transparente. Certaines des exigences clés

¹ Les données ont été tirées du SGRH.

découlant de la LEFP, des exigences de l'employeur et de la Politique de nomination de la CFP comprennent les suivantes :

- **Mérite** – Pour qu'une nomination soit fondée sur le mérite :
 1. la personne à nommer doit posséder les qualifications essentielles (qualifications requises pour l'emploi);
 2. la Commission peut également prendre en compte ce qui suit :
 - toute qualification qui peut être considérée comme un atout (les qualifications qui pourraient être un atout pour le travail, maintenant ou à l'avenir),
 - toute exigence opérationnelle (les exigences qui pourraient profiter, maintenant ou à l'avenir, à l'organisation, comme le consentement à déménager),
 - tout besoin organisationnel (tout besoin qui pourrait profiter, maintenant ou à l'avenir, à l'organisation, comme appartenir à un groupe d'équité en matière d'emploi).
- **Droit de priorité** – Le droit d'une personne d'être nommée à un poste avant toute autre personne est essentiel pour aider les membres des FAC libérés pour des raisons médicales ou les employés de la fonction publique confrontés à des événements ou des changements liés à leur vie personnelle ou à leur emploi (p. ex., la réinstallation de leur époux ou de leur épouse) à obtenir un emploi intéressant.
- **Formulation de la décision de sélection** – Étant donné la flexibilité et la discrétion accrues dans le cadre des processus de dotation, la formulation de la décision de sélection est essentielle pour démontrer la responsabilisation du gestionnaire; elle décrira les principales décisions, comme le choix des processus, la zone de sélection, la justification de la sélection d'un candidat, etc.
- **Notifications** – Le processus de notification en deux étapes est essentiel à la transparence et pour soutenir la résolution rapide des problèmes liés à une nomination.
- **Serment ou affirmation solennelle** – La personne nommée ou les personnes nommées hors de la fonction publique doit s'engager à remplir honnêtement ses fonctions et de ne rien révéler, sauf autorisation expresse, les renseignements parvenus en conséquence de ses fonctions.
- **Cote de sécurité** – La ou les personnes nommées doivent satisfaire les exigences de sécurité du ou des postes à doter au moment de la nomination – il s'agit d'une évaluation de leur fiabilité (pour la cote de fiabilité) ainsi que de leur loyauté envers le Canada (pour la cote secrète ou très secrète).

1.2 Justification

Il est essentiel d'embaucher la bonne personne au bon moment pour permettre à l'Équipe de la Défense de remplir sa mission. Pour cette raison, et conformément à l'exigence de réaliser des évaluations cycliques une fois tous les cinq ans, cet audit a été ajouté dans le cadre du Plan d'audit fondé sur le risque du SMA(Svcs Ex) pour les années financières 2019 à 2021.

1.3 Objectif et critères

L'objectif de cet audit était de s'assurer que le MDN dispose d'un système de dotation efficace pour nommer des personnes qualifiées conformément à l'orientation politique².

Les critères d'audit suivants ont été élaborés à la suite d'une évaluation fondée sur le risque :

1. Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes sont conformes aux exigences législatives et politiques.
2. Les données sur la dotation sont accessibles, fiables et disponibles en temps opportun afin de soutenir une dotation efficace et efficiente.
3. Le rendement en matière de dotation est mesuré et surveillé pour assurer la conformité et soutenir l'amélioration continue.

Vous trouverez à l'[annexe B](#) d'autres renseignements sur la portée et la méthodologie.

² Pour connaître les détails sur la portée, la méthodologie, les critères et l'énoncé de conformité, consultez l'annexe B.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Processus de nomination

Les nominations de personnel civil sont généralement conformes aux exigences législatives et politiques. Des améliorations à la documentation des dossiers sont nécessaires, particulièrement en ce qui concerne l'examen des droits de priorité, l'administration du serment et le respect des critères de mérite, en vue de démontrer une conformité uniforme.

Nos attentes :

- Les nominations et les processus de nomination respectent la LEFP et les autres textes réglementaires ou instruments ministériels applicables
 - Une documentation suffisante au dossier pour démontrer les décisions et les mesures prises
 - Des pratiques de dotation novatrices habilitées par la NOD sont appliquées
-

2.1.1 Conformité aux exigences législatives et politiques

Dans le cadre de l'audit, 94 dossiers de nomination ont été examinés, y compris des processus internes et externes annoncés, ainsi que des processus internes et externes non annoncés. Les dossiers ont été examinés afin de déterminer si les exigences principales législatives et politiques, notamment les critères de mérite, les droits de priorité et la formulation de la décision, ont été respectées.

Les renseignements liés aux nominations se sont généralement avérés accessibles et conformes aux exigences législatives avec des taux élevés de conformité dans les domaines clés, comme la formulation de la décision de sélection, les notifications et les exigences en matière de cote de sécurité.

Par exemple, la formulation de la décision de sélection était documentée pour 94 pour cent des dossiers, ce qui permet au gestionnaire subdélégué de démontrer les facteurs, entre autres, qui ont influencé le choix du processus et la raison pour laquelle la personne a été choisie pour la nomination.

Pratique notable

Une liste de vérification structurée par type de processus a été élaborée pour le contrôle de la qualité.

Lorsqu'elle est utilisée, elle offre un outil efficace pour vérifier l'intégralité des dossiers.

Dans certains des dossiers examinés, certains renseignements clés, comme les résultats des évaluations liées aux langues officielles, n'étaient pas toujours disponibles ou fournis pour démontrer que la nomination était fondée sur le mérite. Certains dossiers de nomination n'étaient pas suffisamment documentés pour démontrer que les personnes ayant un droit de

priorité ont été considérées avant les autres candidats. Cela peut avoir une incidence sur la possibilité que les personnes ayant un droit de priorité soient nommées à un poste pour lequel ils répondent aux qualifications essentielles. La documentation du serment ou de l'affirmation solennelle était un autre domaine à améliorer, principalement en raison du nom du gestionnaire subdélégué qui n'était pas lisible et qui ne pouvait donc pas être vérifié. Comme indiqué, le serment ou l'affirmation solennelle est un engagement clé pour les personnes nommées à la fonction publique.

Bien que la documentation soit importante pour démontrer que les exigences principales ont été respectées (p. ex., prise en considération des personnes ayant un droit de priorité), le SMA(RH-Civ) continue de déployer d'importants efforts pour rationaliser les aspects administratifs, y compris la rationalisation de la documentation, en vue d'accroître l'efficacité des processus de dotation.

2.1.2 Documentation des principales décisions

Conformément à l'orientation ministérielle, les gestionnaires subdélégués sont tenus de documenter toutes les décisions prises au cours d'un processus de nomination. De plus, ils doivent obtenir les conseils et l'orientation des conseillers en dotation des RH dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de dotation.

Six points principaux de décision ont été examinés, y compris :

1. le choix du processus de nomination;
2. la zone de sélection;
3. l'établissement des critères de mérite;
4. la sélection des outils d'évaluation;
5. la sélection du candidat;
6. la signature de l'offre de nomination.

Dans environ 20 pour cent des décisions examinées, rien n'indiquait que le gestionnaire subdélégué avait pris ces décisions clés; soit il manquait des documents au sujet de la personne qui avait pris la décision ou il y avait une preuve que les décisions avaient été prises par une autre personne que le gestionnaire subdélégué.

Reconnaissant que même si des conseils et une orientation ont pu être obtenus de façon verbale, et ne sont donc pas systématiquement documentés dans le dossier de dotation, moins de la moitié des dossiers contenaient des preuves indiquant que le gestionnaire subdélégué avaient obtenu des conseils ou une orientation de la part du conseiller en dotation. En ne sollicitant pas les conseils des conseillers en dotation, il y a un risque que les occasions d'identifier et d'utiliser des solutions flexibles et novatrices pour répondre aux besoins en dotation de façon plus efficaces soient manquées.

2.1.3 Pratiques novatrices liées à la NOD

La NOD est conçue pour simplifier la dotation dans la fonction publique, et donne au Ministère une plus grande marge de manœuvre pour que les conseillers en dotation accrédités puissent pratiquer et promouvoir l'utilisation des processus non annoncés, du processus d'évaluation personnalisée et des bassins ou d'inventaires de dotation. À part l'utilisation des processus non annoncés lorsqu'ils sont appropriés, la majorité des dossiers de nomination examinés ne démontraient pas l'utilisation des pratiques plus souples et novatrices en matière de dotation. Les entrevues avec les gestionnaires subdélégués et les conseillers en dotation ont permis d'identifier des opportunités d'améliorer l'orientation et les conseils sur l'utilisation des pratiques de dotation flexibles visant à promouvoir des approches plus agiles en matière de dotation alignées aux besoins organisationnels.

2.1.4 Programme d'accréditation des conseillers en dotation

Afin de renforcer l'important rôle que jouent les conseillers en dotation dans le système de dotation, l'orientation du MDN stipule qu'ils doivent détenir l'accréditation appropriée en dotation ou, dans le cas où ils ne sont pas accrédités, doivent être supervisés par un conseiller en dotation accrédité, avant qu'ils puissent fournir des conseils et une orientation aux gestionnaires subdélégués en matière de dotation.

Le Ministère a récemment mis à jour son programme d'accréditation des conseillers en dotation en juillet 2019. Le but du programme d'accréditation des conseillers en dotation est de valider que les conseillers possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir des conseils et une orientation stratégiques et assurer la prestation de solutions efficaces aux gestionnaires subdélégués. L'audit a permis de constater que 57 pour cent des conseillers en dotation détenaient soit une accréditation valide en dotation ou qu'ils étaient supervisés par un conseiller accrédité. Bien que la preuve de supervision ne soit pas toujours étayée par la documentation, le SMA(RH-Civ) poursuit ses efforts pour s'assurer que tous les conseillers soient accrédités, parallèlement à un modèle d'encadrement où tous les conseillers subalternes sont encadrés par des conseillers expérimentés, comme démontré par la matrice d'encadrement établie.

2.1.5 Contrôle de la qualité

Les conseillers en dotation ont également la responsabilité de s'assurer que les dossiers de nomination sont complets et que les renseignements requis appuient les décisions de dotation du gestionnaire subdélégué. Au total, 68 pour cent des dossiers présentaient des preuves de surveillance ou de contrôle de la qualité par un conseiller en dotation pour assurer l'intégralité des dossiers. Bien que son utilisation ne soit pas obligatoire, la liste de vérification de la dotation élaborée par le SMA(RH-Civ) constitue un outil utile pour faciliter l'examen des dossiers de nomination afin d'en assurer l'intégralité. L'utilisation élargie de cette liste de

vérification, appuyée par un processus formalisé d'assurance de la qualité, permettrait d'améliorer la qualité globale de la documentation des dossiers.

Conclusion

La qualité de la documentation et de l'intégralité des dossiers variait, ce qui a rendu difficile de conclure sur la conformité des principales exigences en matière de dotation et de vérifier que les décisions ont été prises par le gestionnaire subdélégué approprié. Il existe des possibilités d'accroître l'utilisation des pratiques de dotation flexibles habilitées par la LEFP et la NOD.

Pour appuyer des nominations équitables et transparentes aux fins de dotation en personnel civil, les pratiques de documentation devraient être améliorées et rationalisées afin de s'assurer que le Ministère peut justifier les décisions et les mesures prises, tout en améliorant davantage l'efficacité et l'efficience des processus de dotation.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) renforce ses pratiques de gestion des renseignements et des documents pour les nominations aux fins de dotation en personnel civil afin de s'assurer que la conformité aux exigences législatives et politiques est clairement démontrée dans tous les aspects du processus de dotation.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.2 Données sur la dotation et renseignement sur l'établissement de rapports

Le SMA(RH-Civ) fournit des données et une analyse sur la dotation au Ministère. Il est possible de communiquer davantage la disponibilité de ces renseignements aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en dotation afin de mieux éclairer la prise de décision.

Nos attentes :

- Les données et les renseignements sur la dotation sont accessibles, fiables et fournis en temps opportun
 - Les données et les renseignements sur la dotation sont utilisés pour appuyer la prise de décision et l'amélioration continue
-

2.2.1 Outils et tableaux de bord

Le SMA(RH-Civ) produit et tient à jour divers tableaux de bord, outils et rapports sur la dotation afin d'appuyer la prise de décision de la direction. Ils sont accessibles sur le site Intranet du Ministère, notamment des données et des analyses liées à la dotation, comme les employés équivalents à temps plein, les taux d'inoccupation, les prévisions de départ d'employés par

groupe professionnel, et les niveaux de représentation pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cela permet de fournir d'importantes informations pour s'assurer que l'organisation recrute les bonnes personnes qui possèdent les bonnes compétences en temps opportun.

Les gestionnaires subdélégués et les conseillers en dotation ont été interviewés afin de déterminer s'ils ont consulté les données ou analyses sur la dotation produites par le SMA(RH-Civ) ou leur organisation de niveau 1 ou des FAC pour éclairer les décisions liées à la dotation. Environ la moitié des gestionnaires et, dans une moindre mesure, les conseillers en dotation n'étaient pas au courant de la disponibilité des ressources en matière de données et d'analyses liées à la dotation, et de l'endroit où ils pouvaient trouver des renseignements pertinents sur la dotation, ce qui est cohérent avec les derniers résultats des sondages du cadre de mesure de la dotation, qui datent de mars 2019.

Avec la transition du SMA(RH-Civ) vers des solutions plus centrées sur le client en utilisant davantage d'outils et de ressources en ligne pour les gestionnaires et les conseillers en dotation, il y a opportunité de communiquer de façon plus efficace et de tirer parti de l'utilisation des données et des analyses sur la dotation. Le SMA(Svcs Ex) a formulé une recommandation semblable d'améliorer la communication des renseignements sur la dotation dans ses récents conseils sur le processus rationalisé de dotation en personnel civil.

2.2.2 Mesures de contrôle et intégrité des données sur la dotation

Le registre de dotation national (RDN) est le système ministériel utilisé pour saisir tous les renseignements pertinents liés aux mesures de dotation, et le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) est le système de documentation des RH du MDN. Bien que les membres du personnel du SMA(RH-Civ) en sont les principaux utilisateurs, particulièrement les conseillers en dotation, les données tirées de ces systèmes sont également utilisées par les gestionnaires subdélégués.

L'audit a permis de constater que les mesures de contrôle internes étaient généralement en place dans le SGRH et le RDN afin d'atténuer les risques pour l'intégrité des données. La surveillance des données du SGRH et le RDN repose sur les activités de surveillance manuelles afin d'identifier et de corriger les problèmes identifiés liés aux données, mais sans vérification officielle pour s'assurer que les problèmes ont bien été corrigés. Bien que le SGRH et le RDN contiennent 11 champs de données correspondants (p. ex., le numéro de poste, le type de nomination, la date de la nomination), étant donné le manque de processus automatisés, il n'y a aucune mesure de contrôle automatisée en place pour assurer l'exactitude des champs de données entre les deux systèmes.

Malgré le manque d'automatisation, des niveaux de concordance relativement élevés ont été observés lors de la comparaison d'un petit échantillon de points de données dans le SGRH aux points de données correspondants dans les dossiers de nomination. Quelques écarts ont été

constatés dans les dates de début du processus de nomination et les dates d'entrée en vigueur des nominations.

2.2.3 Rendement en matière de dotation

Le SMA (RH-Civ) mesure et surveille son rendement en matière de dotation principalement au moyen de son sondage annuel du cadre de mesure de la dotation, qui est distribué aux gestionnaires responsables de l'embauche et aux conseillers en dotation. Les principaux indicateurs de rendement mesurés dans le sondage comprennent l'efficacité et l'efficience des processus de dotation, la qualité du soutien et des conseils fournis en matière de dotation, et la qualité des embauches.

Le dernier sondage auprès des gestionnaires du MDN a démontré que 63 pour cent des gestionnaires subdélégués étaient satisfaits de l'exécution du processus de dotation et que 79 pour cent étaient satisfaits du niveau de soutien et des conseils fournis par le conseiller en dotation. Pour ce qui est de la satisfaction de la personne embauchée, 90 pour cent des gestionnaires subdélégués ont exprimé leur satisfaction, ce qui concorde avec les résultats des entrevues réalisées au cours du présent audit. D'autres renseignements sur la qualité de l'embauche sont compris dans le tableau 1.

Résultats du sondage du cadre de mesure de la dotation du MDN – Gestionnaires			
Questions du sondage	Degré de satisfaction (en %) (Satisfait et Très satisfait)		Différence
	Année financière 2017-2018	Année financière 2018-2019	
Qualité de l'embauche			
Quel est votre degré de satisfaction à l'égard du temps qu'il a fallu au nouvel employé pour atteindre un niveau de productivité acceptable dans le cadre de ses fonctions?	75 %	76 %	↑1 %
Dans le cas d'une nomination découlant d'un processus annoncé, quel est votre degré de satisfaction à l'égard des personnes disponibles aux fins d'embauche?	65 %	69 %	↑4 %
En général, quel est votre degré de satisfaction à l'égard de la personne embauchée?	87 %	90 %	↑3 %

Tableau 1. Extrait du sondage du MDN auprès des gestionnaires, janvier 2018 et mars 2019. Le tableau contient un extrait des résultats du sondage du cadre de mesure de la dotation du MDN auprès des gestionnaires.

Afin de tirer parti de cette importante source d'information, il est possible d'intégrer des questions davantage centrées sur l'utilisation des flexibilités de dotation et des pratiques de dotation novatrices dans les prochains cycles du sondage.

Conclusion

Les données et les renseignements sur la dotation se sont avérés accessibles, fiables et fournis en temps opportun. Des gains en efficacité pourraient être réalisés en automatisant la saisie de données et le rapprochement entre le RDN et le SGRH.

De plus, le sondage du cadre de mesure de la dotation et les résultats des entrevues réalisées dans le cadre de l'audit ont démontré que les processus de dotation ont entraîné des embauches de qualité qui respectaient les exigences opérationnelles et autres. Il existe une possibilité de dresser un portrait plus approfondi de l'utilisation des flexibilités et des pratiques novatrices pour appuyer les mesures de l'Équipe de la Défense.

3.0 Conclusion générale

Dans l'ensemble, l'audit a révélé que le Ministère est généralement conforme aux diverses exigences législatives et politiques liées aux nominations aux fins de dotation du personnel civil. Des secteurs à améliorer ont été constatés en ce qui concerne les pratiques de gestion des renseignements et des documents, car certains dossiers ne contenaient pas de renseignements insuffisants ou de liens avec les documents à l'appui pour justifier les décisions de dotation. La recommandation comprise dans ce rapport a pour but de soutenir les améliorations à la dotation et d'améliorer les renseignements sur la dotation afin d'appuyer la prise de décision par la haute direction.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Processus de nomination

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) renforce ses pratiques de gestion des renseignements et des documents pour les nominations aux fins de dotation en personnel civil afin de s'assurer que la conformité aux exigences législatives et politiques est clairement démontrée dans tous les aspects du processus de dotation.

BPR : SMA(RH-Civ)

Mesures de la direction

Mesure 1.1 : Élaborer et mettre en œuvre un outil de référence en ligne pour les conseillers en dotation sur la documentation du dossier de dotation et les preuves acceptables afin de s'assurer que les décisions sont entièrement appuyées par des documents et que les dossiers de nomination sont complets.

BPR : DPSGR

Date cible : Juin 2021

Mesure 1.2 : Élaborer et fournir des aide-mémoires et d'autres produits de communication rapides et faciles sur les renseignements nécessaires pour appuyer les décisions de dotation au réseau du gestionnaire subdélégué.

BPR : DPSGR

Date cible : Juin 2021

Mesure 1.3 : Élaborer un aide-mémoire afin d'appuyer des attentes claires et des exigences en matière de documentation lié à l'ordre de considération des personnes détenant un droit de priorité. Le distribuer sur l'application HR GO RH ainsi qu'aux gestionnaires subdélégués et aux conseillers en dotation.

BPR : DPSGR

Date cible : Juin 2021

Mesure 1.4 : Mettre à jour le « Modèle de lettre d'offre générale par courriel » afin de s'assurer que la version du formulaire de serment et d'affirmation solennelle jointe à la lettre d'offre comporte suffisamment de détails pour permettre une validation subséquente que la personne qui administre le serment détient le pouvoir approprié.

BPR : DPSGR

Date cible : Mars 2021

Annexe B – À propos de l'audit

Objectif

L'objectif du présent audit était de montrer que le MDN possède un système de dotation efficace pour nommer des personnes qualifiées, conformément à l'orientation politique.

Portée

La portée de l'audit comprenait les nominations internes et externes, annoncées et non annoncées, pour la dotation en personnel civil. Cela comprenait les nominations intérimaires d'une durée supérieure ou égale à quatre mois. En outre, elle a examiné les exigences suivantes en matière de dotation :

- pouvoirs subdélégués;
- mérite et valeurs de la dotation;
- droits de priorité;
- utilisation des données sur la dotation;
- mesures de contrôle internes des systèmes de RH;
- qualité de l'embauche;
- pratiques de dotation novatrices.

L'audit a couvert les nominations effectuées entre le 1^{er} janvier 2019 et le 30 septembre 2019 et les données sur la dotation enregistrées entre le 1^{er} janvier 2019 et le 30 avril 2020. C'est à cette période que la conclusion de l'audit s'applique.

L'audit n'a pas examiné les nominations pour une période déterminée et les activités de dotation non fondées sur les nominations, comme les déploiements, les affectations occasionnelles, les affectations intérimaires de moins de quatre mois, et les embauches à temps partiel ou saisonnières.

Le travail d'audit a été mené entre mai 2020 et septembre 2020.

Méthodologie

Les constatations de l'audit sont fondées sur les procédures suivantes :

- Analyse d'un échantillon de 94 dossiers de nomination en personnel civil sélectionnés parmi des niveaux 1 dans le SGRH pour les personnes nommées entre le 1^{er} janvier 2019 et le 30 septembre 2019 afin d'en tester la conformité à diverses exigences législatives et politiques.

- Questionnaires et entrevues avec des gestionnaires subdélégués, des conseillers en dotation et un éventail de partenaires et de gestionnaires de système des RH.
- Tests effectués par rapport aux mesures de contrôle internes pour les deux systèmes de registres des RH du MDN, le SGRH et le RDN, afin d'évaluer les mesures de contrôle au niveau de l'entité et au niveau transactionnel, ainsi que l'intégrité des données.
- Examen des activités surveillance du rendement de la dotation et des activités de production de rapports ainsi que d'autres documents clés, comme les politiques, les directives, l'orientation et les documents procéduraux.

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.