



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

Suivi sur l'audit des niveaux de service des ressources humaines



Février 2018

1259-3-0021(SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Acronymes et abréviations	Error! Bookmark not defined.
1.0 Introduction	Error! Bookmark not defined.
2.0 Objectif.....	Error! Bookmark not defined.
3.0 Portée et méthode.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Démarche	Error! Bookmark not defined.
3.2 Énoncé de conformité.....	Error! Bookmark not defined.
4.0 Évaluation globale.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe A – Critères d'évaluation	A-Error! Bookmark not defined.
Annex B – Carte de pointage des plans d'action de la direction ..	B-Error! Bookmark not defined.
Annex C – État d'avancement détaillé du plan d'action de la direction	C-1

Acronymes et abréviations

BPR	Bureau de première responsabilité
PAD	Plan d'action de la direction
RH	Ressources humaines
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

1.0 Introduction

Conformément aux politiques et aux normes d'audit interne¹, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) vérifie si les plans d'action de la direction (PAD) ont été mis en œuvre efficacement en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex) découlant des audits antérieurs. En plus de soumettre deux fois par année un rapport au Comité ministériel d'audit sur l'état d'avancement du PAD, le SMA(Svcs Ex) mène des suivis détaillés d'audits ciblés fondés sur les risques. Conformément au Plan d'audit fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les années financières 2017-2018 à 2019-2020, ce suivi d'audit a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés sur la mise en œuvre du PAD découlant de l'audit des niveaux de service des ressources humaines (RH) de 2014.

Le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) [SMA(RH-Civ)] est l'autorité fonctionnelle de la gestion des RH civiles et joue un rôle crucial en matière de leadership et de prestation de service visant à soutenir les gestionnaires militaires et civils dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste d'effectifs. La classification rapide et la dotation en personnel sont essentielles au respect des priorités et à la satisfaction des besoins opérationnels du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Le personnel du SMA(RH-Civ) a été réduit de manière importante au cours des dernières années en raison des initiatives de l'examen stratégique et du plan d'action pour la réduction du déficit. Ces initiatives ont eu une incidence sur la fonction principale de prestation de service du SMA(RH-Civ), ce qui comprend la classification et la dotation. Parallèlement, la demande de service en RH ne cesse d'augmenter afin de respecter les priorités gouvernementales et ministérielles, par exemple la mise en œuvre de la politique de défense du Canada.

Le 1^{er} avril 2016, la Commission de la fonction publique a publié un nouveau cadre de nomination intitulé Nouvelle orientation en dotation et donnant lieu à une politique révisée, à un instrument de délégation et à une approche axée sur la surveillance. La subdélégation du pouvoir de nomination au sein du ministère de la Défense nationale est, depuis, passée des fournisseurs de service de RH aux gestionnaires d'embauche.

En réponse à la demande croissante, aux contraintes budgétaires et aux changements apportés récemment au cadre de nomination, le SMA(RH-Civ) a réorganisé ses opérations en présentant un nouveau modèle de prestation de service le 1^{er} avril 2017. Intitulé « RH-Civ de prochaine génération », ce modèle vise à établir des capacités de RH constantes et stratégiques en redistribuant les ressources actuelles. La mise en œuvre complète de ce modèle est prévue pour le 1^{er} avril 2018. L'un des principaux changements apportés par ce modèle est le réaligement des ressources en dotation au sein d'équipes nationales axées sur le client, qui devrait résulter en une fonction de dotation plus souple et mieux adaptée. En parallèle, le SMA(RH-Civ) met en œuvre un nouveau cadre de mesure de la dotation. Il élargit son cadre de surveillance de la conformité afin d'inclure les indicateurs de rendement qui servent à mesurer l'efficacité et l'efficience de la dotation.

¹ Politique sur l'audit interne. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484> Date de la dernière consultation : le 11 décembre 2017.

L'audit des niveaux de service des RH pour 2014 a permis de repérer des possibilités d'amélioration dans les domaines suivants :

Normes de service. Les normes de service pour la classification et la dotation ont été établies, mais pas entièrement appliquées. La surveillance officielle du rendement n'a pas eu lieu et la sensibilisation aux normes de service n'était pas uniforme chez le personnel du SMA(RH-Civ). Toutefois, 45 p. 100 des activités de classification et de dotation examinées alors étaient conformes aux normes de service établies.

Il a été recommandé que le SMA(RH-Civ) examine et transmette les normes de service périodiquement, qu'il surveille le rendement régulièrement et qu'il prenne des mesures de suivi lorsque les normes ne sont pas respectées.

Renseignements sur la surveillance du rendement. Les pratiques de consignation et d'enregistrement des dates sur les dossiers physiques et dans le Système de gestion des RH n'étaient pas constantes. Les dates enregistrées dans le système n'étaient pas constamment appuyées par les renseignements fournis dans le dossier. Les procédures et les définitions normalisées pour la consignation des dates importantes n'ont pas été trouvées, ce qui nuit au fondement de l'établissement de rapports et de la surveillance concernant le rendement.

Il a été recommandé que le SMA(RH-Civ) fournisse des procédures, des directives et des définitions claires et normalisées pour documenter et consigner les dates importantes nécessaires en vue de soutenir l'uniformité du suivi du rendement relatif aux normes de service des RH.

Gestion des risques. Les processus officiels de gestion des risques n'étaient pas en place aux centres de service de RH pour relever, évaluer et surveiller les risques locaux qui pouvaient avoir une incidence sur leur capacité à respecter les normes de service.

Il a été recommandé que le SMA(RH-Civ) s'assure que les centres de service mettent en place des processus officiels de gestion des risques, et qu'ils établissent, évaluent et trouvent une solution aux risques pour favoriser l'efficacité de la prestation des services des RH.

Capacité de prestation des services. Les besoins en ressources pour les équipes de classification et de dotation n'ont pas été définis en raison du peu de gestion des risques et de surveillance du rendement. Il n'y avait pas d'indications précises sur les ratios clients-service. Un nombre insuffisant de fournisseurs de service peut limiter la capacité de prestation d'une région.

Il a été recommandé que le SMA(RH-Civ) s'assure que ses fonctions de dotation et de classification ont une gamme appropriée de fournisseurs de service ayant le niveau d'expertise requis, comme l'a établi l'autorité fonctionnelle.

2.0 Objectif

Le suivi de l'audit vise à évaluer les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre du PAD de l'audit des niveaux de service des RH pour 2014.

3.0 Portée et méthode

3.1 Démarche

Le but du présent suivi d'audit est d'examiner si les questions soulevées dans l'audit de 2014 ont été résolues en évaluant les progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD à la lumière des critères d'audit qui figurent à l'[annexe A](#). Il ne s'agit pas d'une reprise de l'audit initial. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- examen des documents à l'appui;
- entrevues avec le personnel et les principaux directeurs des RH-civ.

Le suivi d'audit a tenu compte des renseignements reçus jusqu'en septembre 2017.

3.2 Énoncé de conformité

Les conclusions du suivi d'audit 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 la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, 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.

4.0 Évaluation globale

Le suivi a permis de constater que des progrès ont été réalisés à l'égard de la mise en œuvre du PAD élaboré pour l'audit des niveaux de service des RH de 2014. Toutefois, il reste encore du travail à accomplir pour mettre pleinement en œuvre les recommandations de l'audit.

Trois des recommandations ont été jugées comme étant en bonne partie mises en œuvre et une recommandation a été jugée « désuète ». Bien que la recommandation relative à la gestion des risques soit désuète en raison du réalignement des équipes de dotation du centre de service régional en une fonction nationale de dotation, les risques relatifs à la prestation nationale des services devraient être soulevés et évalués à un niveau supérieur. Les recommandations qui ont été jugées en bonne partie mises en œuvre l'ont été largement en raison de la réorganisation du SMA(RH-Civ) et de la mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de service et du cadre de mesure de la dotation, en avril 2017. Ces initiatives modifient de manière importante les opérations du SMA(RH-Civ) et ont donc retardé la mise en œuvre du PAD. Par conséquent, les dates de mise en œuvre cible initiales ont été dépassées. Les éléments de base tels que les normes de service et les paramètres de rendement sont en place, mais doivent encore être examinés et communiqués périodiquement.

Des progrès notables ont été observés au chapitre des rapports sur le rendement. Des outils ont été mis en place afin de faire le suivi de diverses étapes dans les processus de dotation et de classification. Les données saisies au moyen de ces outils ont été versées dans les tableaux des normes de service qui sont présentés à la haute direction. L'exactitude et le caractère complet de l'information dans ces tableaux, plus particulièrement pour les processus de dotation complexes, devraient s'améliorer au fil du temps, à mesure que l'utilisation des outils de suivi devient plus uniforme à l'échelle du pays.

D'autres progrès devraient être observés lorsque le cycle initial de rapports du cadre de mesure de la dotation sera terminé et que le nouveau modèle de prestation de service sera arrivé au maximum de sa capacité opérationnelle, soit le 1^{er} avril 2018.

La mise en œuvre complète des recommandations contribuera à la capacité du Ministère de réaliser les priorités et d'atténuer les risques relativement aux secteurs suivants :

- la réalisation des processus de dotation en temps opportun;
- la cohérence et l'exactitude de l'information pour la surveillance du rendement et l'établissement de rapports;
- la capacité de fournir les services de RH afin de répondre à la demande grandissante à l'égard des services de dotation.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) examine le PAD élaboré pour l'audit de 2014 dans le contexte de ses récents changements organisationnels et qu'il communique les dates d'achèvement cibles mises à jour.

Une carte de pointage des éléments liés aux PAD est présentée à [l'annexe B](#). Une évaluation détaillée des progrès, incluant les dates d'achèvement cibles mises à jour, se trouve à [l'annexe C](#).

Annexe A – Critères d'audit

Secteur d'intérêt : Progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'audit des niveaux de service des RH de 2014.

Les critères suivants ont servi à évaluer le degré d'achèvement de chaque élément du PAD.

1. Remplacement ou désuétude

Recommandations de l'audit qui sont jugées désuètes ou qui ont été remplacées par une autre recommandation.

2. Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 p. 100)

Aucune mesure n'a été prise par la direction ou aucun progrès important n'a été réalisé. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans informels constituent des progrès négligeables.

3. Étape de planification (achèvement de 25 à 49 p. 100)

Des plans officiels en vue de changements organisationnels ont été créés et approuvés par l'autorité de gestion du niveau approprié – à un niveau suffisamment élevé, habituellement celui du comité exécutif ou son équivalent – et ils sont assortis des ressources appropriées et d'un échéancier raisonnable.

4. Préparation en vue de la mise en œuvre (achèvement de 50 à 74 p. 100)

L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire à embaucher ou à former du personnel, à élaborer ou à acquérir les ressources requises pour la mise en œuvre de la recommandation.

5. Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)

Les structures et des processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation et certains résultats ont été observés. L'entité dispose d'un plan à court terme ainsi que d'un échéancier pour la mise en œuvre complète.

6. Mise en œuvre complète (achèvement à 100 p. 100)

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et sont intégralement mis en œuvre dans tous les secteurs visés de l'organisation.

Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction

Recommandation	Mesures de la direction	BPR	Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD		
1. Normes de service	1.a) Valider les normes de service en vigueur et les mettre à jour, au besoin, et définir les mesures de référence.	SMA(RH-Civ)	Mise en œuvre avancée		
	1.b) Élaborer des indicateurs pour évaluer le rendement au regard des normes.				
	1.c) Approuver les normes de service				
	1.d) Communiquer aux fournisseurs de service des RH et aux groupes clients les normes et les indicateurs de rendement.				
	1.e) Mettre en œuvre un plan visant l'examen et la communication périodiques des normes de service.				
2. Renseignements sur la surveillance du rendement	2.a) Élaborer des processus et des procédures normalisés pour faire le suivi des normes de service et établir les rapports connexes.	SMA(RH-Civ)	Mise en œuvre avancée		
	2.b) Communiquer les processus et les procédures normalisés.				
	2.c) Mettre en œuvre les processus et les procédures normalisés pour soutenir le suivi.				
	2.d) Assurer, de façon active et régulière, le suivi des normes de service et l'établissement des rapports connexes.				
	2.e) Prendre des mesures de suivi, s'il y a lieu.				
3. Gestion des risques	3.a) S'assurer que la matrice de risques pour le plan d'activités de niveau 2 et de niveau 3 inclut les risques associés à la prestation de service et les stratégies d'atténuation.	SMA(RH-Civ)	Remplacement ou désuétude		
4. Capacité de prestation des services	4.a) Revoir le Programme d'accréditation en dotation.	SMA(RH-Civ)	Mise en œuvre avancée		
	4.b) Définir la gamme appropriée de fournisseurs de service requis.				
	4.c) Élaborer un plan visant à acquérir suffisamment de fournisseurs de service accrédités et certifiés, dans le respect des restrictions et des plafonds des équivalents temps plein et des enveloppes des traitements et salaires.				
	4.d) Contrôler le niveau des fournisseurs de service certifiés ou accrédités.				
LÉGENDE					
Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau B1. Carte de pointage des PAD. Ce tableau montre l'évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD.

Annexe C – État d'avancement détaillé du plan d'action de la direction

Recommandation n° 1. Normes de service – Le SMA(RH-Civ) devrait examiner et transmettre les normes de service régulièrement, surveiller le rendement régulièrement et prendre des mesures de suivi lorsque les normes ne sont pas respectées.						
Mesures de la direction	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
1.a) Valider les normes de service en vigueur et les mettre à jour, au besoin, et définir les mesures de référence.	SMA (RH-Civ)	Septembre 2015	Les normes de service des RH ont été mises à jour; toutefois, en raison de la mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de service, en avril 2017, ces normes devraient être réexaminées. Les mesures de base n'ont pas été établies.			Mise en œuvre avancée
1.b) Élaborer des indicateurs pour évaluer le rendement au regard des normes.			Des indicateurs pour évaluer le rendement en regard des normes ont été observés. Le SMA(RH-Civ) s'est engagé à atteindre des objectifs de rendement fondés sur l'établissement des priorités en matière de demandes de dotation.			Mise en œuvre complète
1.c) Approuver les normes de service			Bien qu'on n'ait pas observé d'éléments de preuve clairs quant à l'approbation officielle des normes de service, on suppose qu'elles ont été approuvées étant donné qu'on y fait référence dans plusieurs documents ministériels approuvés par le SMA(RH-Civ), comme ses plans d'activités annuels.			Mise en œuvre complète
1.d) Communiquer aux fournisseurs de service des RH et aux groupes clients les normes et les indicateurs de rendement.			Les normes de service ont été publiées sur le site intranet du SMA(RH-Civ). Des plans additionnels sont en place afin de communiquer directement au moyen de cette page intranet avec le personnel et les groupes clients.			Mise en œuvre complète
1.e) Mettre en œuvre un plan visant l'examen et la communication périodiques des normes de service.			On a observé un engagement à l'égard de la communication et de l'examen annuels des normes de service, une fois les données de base disponibles. La méthode d'examen des normes n'a pas été décrite.			Étape de planification
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD : Mise en œuvre avancée						
Date cible mise à jour : 31 mars 2018						
LÉGENDE	Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau C1. État de la mise en œuvre des éléments du PAD relativement à la recommandation n° 1. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 1.



Recommandation n° 2. Renseignements sur la surveillance du rendement – Le SMA(RH-Civ) devrait fournir des procédures, des directives et des définitions claires et normalisées pour documenter et consigner les dates importantes nécessaires en vue de soutenir l'uniformité du suivi du rendement relatif aux normes de service des RH.						
Mesures de la direction	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
2.a) Élaborer des processus et des procédures normalisés pour faire le suivi des normes de service et établir les rapports connexes.	SMA (RH-Civ)	Janvier 2016	Un nouveau cadre de mesure de la dotation a été élaboré et mis en œuvre en avril 2017. Des outils de surveillance ont également été créés afin de saisir les dates importantes relativement aux opérations de service des RH. Ces données sont versées dans les tableaux des normes de service qui sont présentés à la haute direction et aux comités de RH. Les dates importantes ont été définies et documentées.			Mise en œuvre complète
2.b) Communiquer les processus et les procédures normalisés.			Plusieurs méthodes servant à communiquer les outils de suivi et les tableaux de rendement au personnel ont été observées. Des séances de formation ont été offertes et un document d'orientation est publié sur l'intranet.			Mise en œuvre complète
2.c) Mettre en œuvre les processus et les procédures normalisés pour soutenir le suivi.			Des processus pour soutenir la surveillance ont été mis en œuvre, mais ils ne sont pas normalisés. L'utilisation du registre de dotation varie beaucoup à l'échelle du pays relativement à la consignation des mesures de dotation complexes par les fournisseurs de service de RH.			Mise en œuvre avancée
2.d) Assurer, de façon active et régulière, le suivi des normes de service et l'établissement des rapports connexes.			Les normes de service font l'objet d'une surveillance et de rapports grâce à l'utilisation de tableaux de rendement qui sont présentés à la haute direction. Ces tableaux renferment des renseignements pertinents tels que des statistiques sur les normes de service et le nombre d'opérations.			Mise en œuvre complète
2.e) Prendre des mesures de suivi, s'il y a lieu.			Le SMA(RH-Civ) a commencé à recueillir des données sur le rendement à l'aide des outils de suivi. Des mesures de suivi seront établies et suivies lorsqu'un nombre suffisant de données aura été recueilli.			Préparation en vue de la mise en œuvre
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD : Mise en œuvre avancée						
Date cible mise à jour : 31 mars 2018						
LÉGENDE	Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau C-2. État de la mise en œuvre des éléments du PAD relativement à la recommandation n° 2. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 2.

Recommandation n° 3. Gestion des risques – Le SMA(RH-Civ) devrait s'assurer que les centres de service mettent en place des processus officiels de gestion des risques, et qu'ils établissent, évaluent et trouvent une solution aux risques pour favoriser l'efficacité de la prestation des services des RH.						
Mesures de la direction	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
3.a) S'assurer que la matrice de risques pour le plan d'activités de niveau 2 et de niveau 3 inclut les risques associés à la prestation de service et les stratégies d'atténuation.	SMA (RH-Civ)	Décembre 2015	La matrice de risque n'a pas été observée. Le nouveau modèle de prestation de service permet de réaligner les ressources de dotation et de classification du centre régional de RH en une fonction nationale de dotation et de classification, ce qui rend la mesure de la direction pour les niveaux 2 et 3 désuète pour la suite. Bien que le concept de centre de service soit aboli, le SMA(RH-Civ) devrait continuer à relever et à évaluer les risques relatifs à la prestation de service à l'échelle nationale.			Remplacement ou désuétude
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD : Remplacement ou désuétude						
Date cible mise à jour : Sans objet						
LÉGENDE	Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau C-3. État de la mise en œuvre des éléments du PAD relativement à la recommandation n° 3. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 3.

Recommandation n° 4. Capacité de prestation des services – Le SMA (RH-Civ) devrait s'assurer qu'une gamme appropriée de fournisseurs de service², ayant le niveau d'expertise requis, remplissent les fonctions de dotation et de classification dont il est responsable, comme l'a établi l'autorité fonctionnelle.						
Mesures de la direction	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour			État du point de suivi
4.a) Revoir le Programme d'accréditation en dotation.	SMA (RH-Civ)	Décembre 2016	Les exigences de certification pour les fournisseurs de service des RH en dotation ont été revues afin que la certification puisse être accélérée.			Mise en œuvre complète
4.b) Définir la gamme appropriée de fournisseurs de service requis.			La gamme appropriée de fournisseurs de service n'a pas encore été définie. Le nouveau cadre de mesure de la dotation du SMA(RH-Civ) permettra de recueillir des renseignements sur l'efficacité et l'efficience de la dotation. Le SMA(RH-Civ) compte utiliser ces renseignements pour déterminer la gamme appropriée de fournisseurs de service requis. Ce nouveau cadre de mesure de la dotation a été lancé en avril 2017.			Mise en œuvre avancée
4.c) Élaborer un plan visant à acquérir suffisamment de fournisseurs de service accrédités et certifiés, dans le respect des restrictions et des plafonds des équivalents temps plein et des enveloppes des traitements et salaires.			Dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation de service moderne, le SMA(RH-Civ) réaffectera ses ressources actuelles de manière à établir des capacités constantes en matière de RH. Il n'est pas prévu de recourir à des fournisseurs de service additionnels.			Mise en œuvre complète
4.d) Contrôler le niveau des fournisseurs de service certifiés ou accrédités.			Le niveau des fournisseurs de service certifiés ou accrédités fera l'objet d'une surveillance à l'aide des résultats du nouveau cadre de mesure de la dotation. La fin du cycle initial de rapports de ce cadre de mesure devrait correspondre à la fin de l'année financière 2017-2018.			Mise en œuvre avancée
Évaluation par le SMA(Svcs Ex) de l'avancement du PAD : Mise en œuvre avancée						
Date cible mise à jour : 31 mars 2018						
LÉGENDE	Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables	Étape de planification	Préparation en vue de la mise en œuvre	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau C-4. État de la mise en œuvre des éléments du PAD relativement à la recommandation n° 4. Ce tableau résume l'avancement de la mise en œuvre des éléments de PAD relativement à la recommandation n° 4.

² Les fournisseurs de service des RH sont des employés du SMA(RH-Civ) qui participent aux processus de dotation ou de classification.