



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*.
Information SANS CLASSIFICATION.

Audit cyclique de la dotation en personnel civil



978-0-662-03989-1

D2-596/2026F-PDF

1259-3-0121 SMA(Svcs Ex)

Mai 2026

En bref

- Les activités de dotation en personnel civil ministérielles sont menées conformément au cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) pour assurer des pratiques d'embauche justes, transparentes, impartiales et fondées sur le mérite.
- En octobre 2024, le Directeur – Politiques et programmes de dotation (DPPD) a ajouté de nouveaux éléments au processus de dotation pour répondre aux exigences de la CFP. Ces changements renforcent l'équité, la transparence et la prise de décision fondée sur le mérite.
- La CFP exige des ministères qu'ils exécutent des évaluations cycliques de leurs processus de dotation au moins tous les cinq ans. Le dernier examen du Ministère a été réalisé en 2020.
- L'audit a porté sur 96 dossiers de nomination et a révélé un taux de conformité moyen de 89 pour cent.
- Le DPPD assure le suivi et produit des rapports au moyen de tableaux de bord, d'examens réguliers et d'audits ciblés. Les résultats permettent d'améliorer les pratiques de dotation.

 Principales constatations et risques	 Recommandations
Constatation 1 : Un cadre de dotation conforme aux exigences de la CFP a été établi.	S.O.
Constatation 2 : Dans l'ensemble, 89 pour cent des nominations liées à la dotation en personnel civil ont respecté les lois et les politiques.	Recommandation 1 : Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) devrait exiger l'utilisation de la liste de vérification pour la dotation. Cela permettrait d'améliorer la gestion de l'information et de s'assurer que les dossiers de dotation sont complets et conformes aux politiques et aux directives actuelles. BPR : SMA(RH-Civ)
Constatation 3 : Le rendement en matière de dotation est suivi, communiqué et surveillé pour appuyer l'amélioration continue.	S.O.

Tableau 1. Constatations et recommandations.

Contexte

La CFP exige des ministères qu'ils exécutent des évaluations cycliques de leurs processus de dotation au moins tous les cinq ans. Ces évaluations permettent aux administrateurs généraux de déterminer l'état du système de dotation de leur organisation, de définir les points à améliorer et de planifier des mesures pour y remédier. Le Ministère a réalisé son dernier audit cyclique de la dotation en 2020. L'audit a démontré que le Ministère respectait les politiques, mais qu'il devait améliorer sa gestion de l'information.

Le SMA(RH-Civ) est responsable de la dotation en personnel civil en appui aux objectifs ministériels. Un système de dotation efficace, permettant l'embauche de candidats qualifiés selon les exigences de dotation, est essentiel à la réussite du Ministère. La priorité du SMA(RH-Civ) pour 2025 et 2027 est la formulation de stratégies de dotation rapides et efficaces, fondées sur des données, afin d'attirer la main-d'œuvre hautement qualifiée et diversifiée nécessaire à la mission du Ministère.

Comme l'indique la figure 1, les AF 2023-2024 et 2024-2025 ont compté environ 11 800 nominations civiles. Ce chiffre augmentera à mesure que le Ministère embauchera des milliers de nouveaux employés au cours des prochaines années.

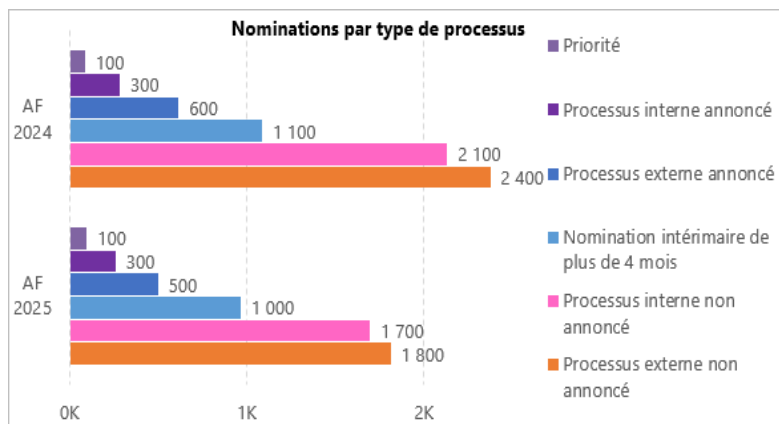


Figure 1. Nominations par type de processus pour les AF 2023-2024 et 2024-2025

Principales constatations et risques

Constatation 1 : Un cadre de dotation conforme aux exigences de la CFP a été établi.

Les activités de dotation fédérales sont menées conformément au cadre de la LEFP ainsi que de la politique de nomination et de l'IDRN de la CFP. Ces règles garantissent des pratiques d'embauche équitables, transparentes, fondées sur le mérite et impartiales, et respectant le principe de l'égalité

d'accès. À l'appui de ces règles, le Ministère a établi un ensemble de directives¹ pour orienter les décisions en matière de dotation et répondre à toutes les exigences légales et politiques.

En octobre 2024, le DPPD a ajouté de nouveaux éléments au processus de dotation pour satisfaire aux exigences de la CFP. Ces changements renforcent l'équité, la transparence et la prise de décision fondée sur le mérite par une définition plus claire des besoins organisationnels, des conditions d'emplois et des énoncés de compétences dans les offres d'emploi.

En tenant compte de facteurs tels que l'équité en matière d'emploi, l'Initiative d'emploi pour les conjoints de militaires, le réaménagement des effectifs et les vérifications relatives aux conflits d'intérêts dans les documents de dotation, le ministère de la Défense nationale (MDN) s'assure que les décisions en matière d'embauche contribuent à la planification des effectifs et appuient les principes d'équité conformément à la politique de la CFP. L'adoption de ces valeurs, de ces principes éthiques et de ces directives relatives aux conflits d'intérêts renforce les attentes de la CFP en matière d'intégrité et d'impartialité dans la dotation. Ensemble, ces mesures témoignent du respect des lois et des politiques régissant les nominations fédérales.

La CFP exige des ministères qu'ils veillent à ce que la dotation soit conforme aux lois et aux politiques en vertu des pouvoirs délégués en matière de dotation indiqués dans l'IDRN. Le cadre de responsabilisation, de responsabilité et d'autorité du SMA(RH-Civ) distingue clairement les activités de dotation des fonctions de suivi. La surveillance est assurée par le DPPD au sein du SMA(RH-Civ). Le DPPD assure le suivi de deuxième niveau en examinant des échantillons de nominations pour s'assurer que les dossiers sont complets et conformes. Il suggère des solutions aux problèmes constatés, et le Directeur – Opérations nationales de dotation (DONND) s'appuie sur ces suggestions pour apporter les changements nécessaires.

Constatation 2 : Dans l'ensemble, 89 pour cent des nominations liées à la dotation en personnel civil ont respecté les lois et les politiques.

La politique de nomination de la CFP définit les exigences qui régissent toutes les nominations dans la fonction publique. Conformément à cette politique, les dossiers de nomination doivent être conservés pendant au moins cinq ans. L'équipe d'audit a examiné 96 dossiers de nomination pour déterminer s'ils étaient conformes à la politique.

¹ Incluant la Directive sur les nominations; la DOAD 5029-0, Dotation des postes civils; la DOAD 5029-2, Mesures correctives et révocations; la Directive du MDN portant sur la dotation des postes civils bilingues; et la Directive sur l'emploi pour une période déterminée.

L'audit a démontré que les décisions d'embauche étaient fondées sur le mérite et que les gestionnaires investis des pouvoirs délégués ont procédé aux nominations dans leur zone de responsabilité. En général, les documents clés étaient présents ([annexe C](#)) :

- lettre d'offre signée (100 pour cent);
- explication de la décision relative à la sélection (94 pour cent);
- autorisation en matière de priorité (96 pour cent);
- énoncé des critères de mérite (96 pour cent).

Des améliorations pourraient être apportées pour répondre pleinement aux exigences politiques. Le point faible était l'évaluation des besoins organisationnels (58 %), sur laquelle repose l'embauche.

Le SMA(RH-Civ) exige le plein respect de la politique. Pour en assurer le suivi, le SMA(RH-Civ) produira une carte de densité à code couleur² indiquant les aspects à améliorer, comme constaté lors de l'examen des dossiers par le DPPD. Les conseillers en dotation disposent également du Guide des documents de dotation et des éléments de preuve acceptables pour les aider à maintenir des dossiers complets et exacts. Ce guide est une liste de vérification répertoriant les documents qui doivent être conservés dans chaque dossier de nomination. Son utilisation est facultative pour les conseillers, mais l'imposer permettrait de s'assurer que les dossiers sont complets et faciliterait leur suivi. Le respect de normes internes de gestion de l'information contribuerait à ce que les dossiers contiennent tous les documents requis, réduirait le risque d'omission de documents essentiels et garantirait le respect des lois et des politiques.

Les conseillers en dotation jouent un rôle important dans l'accompagnement des gestionnaires subdélégués en leur apportant des conseils et un soutien personnalisé, notamment au moyen de formation, d'encadrement, de documents d'orientation et de leur propre expérience. Ils veillent à ce que tous les documents requis figurent dans les dossiers de dotation, offrent des conseils sur les exigences de conformité et partagent avec les gestionnaires la responsabilité de la gestion de l'information. Pour ce faire, les conseillers doivent suivre une formation, y compris deux cours obligatoires de l'École de la fonction publique du Canada : Dotation pour spécialistes en RH, parties 1 et 2. L'audit a révélé que 84 pour cent des conseillers en dotation intervenant dans les dossiers de nomination de l'échantillon avaient suivi les deux cours.

Recommandation 1 : Le SMA(RH-Civ) devrait imposer le recours à la liste de vérification en matière de dotation. Cela permettrait d'améliorer la gestion de l'information et de s'assurer que les dossiers de dotation sont complets et conformes aux politiques et aux directives actuelles.

BPR : SMA(RH-Civ)

² Rouge : 0–34,99 pour cent (risque élevé); jaune : 35–69,99 pour cent (problème potentiel); et vert : 70 pour cent ou plus (généralement acceptable).

Réponse de la direction

Le SMA(RH-Civ) a pris note de la recommandation et mettra en œuvre des mesures visant à garantir l'utilisation systématique et obligatoire d'une liste de vérification en matière de dotation normalisée. Ces mesures visent à favoriser une gestion efficace de l'information ainsi que l'harmonisation avec les politiques et les directives actuelles en matière de dotation.

Constatation 3 : Le rendement en matière de dotation est suivi, communiqué et surveillé pour appuyer l'amélioration continue.

Le SMA(RH-Civ) produit et communique des rapports de surveillance ainsi que des tableaux de bord présentant les tendances en matière de conformité, proposant des mesures correctives et permettant de suivre les progrès réalisés dans le cadre des améliorations. Ces rapports sont fondés sur les constatations du rapport annuel de la CFP, le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique ainsi que d'autres examens internes et externes.

La surveillance s'appuie sur le plan de surveillance du DPPD, qui indique les examens prévus pour une AF donnée. Ces activités comprennent les évaluations cycliques de la conformité, l'échantillonnage ciblé de dossiers et les audits thématiques menés à divers intervalles. Le DOND intègre les commentaires issus des rapports trimestriels du DPPD pour remédier aux problèmes soulevés, en veillant à ce que les leçons retenues soient rapidement mises en pratique.

Divers indicateurs permettent d'évaluer le rendement, notamment les taux de conformité, la rapidité des mesures de dotation et la qualité de la documentation. Cette approche structurée garantit que les résultats de suivi orientent les initiatives d'amélioration continue dans le cadre des activités de dotation.

Le SMA(RH-Civ) a lancé plusieurs initiatives pour remédier aux problèmes, notamment les procédures de dotation incohérentes, les nominations classées à tort et la lenteur des processus d'embauche. Par exemple, les gestionnaires d'embauche doivent désormais signer l'explication de la décision de sélection pour accroître la responsabilisation. Les codes de processus ont été élargis pour améliorer l'exactitude des rapports.

En partenariat avec le SMA(Svcs Ex), le SMA(RH-Civ) a également imposé une déclaration des employés, portant sur les valeurs et l'éthique, au moment de l'offre d'emploi. L'objectif est d'améliorer la compréhension et le respect du processus de déclaration des conflits d'intérêts dans l'ensemble du Ministère. Les autres initiatives comprennent la modernisation du Programme de développement des ressources humaines et la création d'un centre de connaissance pour centraliser l'orientation. Ces mesures témoignent de l'engagement continu du SMA(RH-Civ) à renforcer les pratiques de dotation.

Le SMA(RH-Civ) se prépare à l'augmentation des demandes de dotation en ajoutant des ressources et en introduisant un modèle de répartition et de distribution de la charge de travail. Ce modèle clarifie

les rôles et les responsabilités, augmente la responsabilisation et aide le Ministère à respecter les normes de service tout en s'adaptant à l'évolution des besoins.

Conclusion

Le SMA(RH-Civ) supervise la dotation en personnel civil et est responsable d'une dotation rapide et efficace à l'appui du Ministère. Les activités de dotation fédérale sont menées conformément à la LEFP, à l'IDRN de la CFP et à la politique de nomination pour assurer des pratiques d'embauche justes, transparentes, impartiales et fondées sur le mérite. Le Ministère soutient ce cadre au moyen de directives assurant la conformité.

L'audit a révélé un haut niveau de conformité générale en ce qui concerne la nomination du personnel civil. La consolidation des pratiques de gestion de l'information, notamment par l'imposition du recours à la liste de vérification en matière de dotation, contribuera à des dossiers complets et auditables. Les conseillers en dotation jouent un rôle important dans le soutien des gestionnaires et le maintien de la conformité. La formation obligatoire continue contribuera à améliorer l'utilisation des outils d'orientation et à garantir la conformité.

Les mécanismes de surveillance et d'établissement des rapports sont bien établis. Le SMA(RH-Civ) a lancé plusieurs initiatives pour améliorer les processus, la responsabilisation et l'efficacité, et se prépare aux futures demandes de dotation. Ces mesures témoignent d'un engagement ferme envers l'amélioration continue et de la volonté de répondre aux besoins en constante évolution de l'Équipe de la Défense.

Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation 1 : Le SMA(RH-Civ) devrait imposer le recours à la liste de vérification en matière de dotation. Cela permettrait d'améliorer la gestion de l'information et de s'assurer que les dossiers de dotation sont complets et conformes aux politiques et aux directives actuelles. BPR : SMA(RH-Civ)	Mesures de la direction Le SMA(RH-Civ) reconnaît l'importance du recours systématique à la liste de vérification en matière de dotation pour favoriser une gestion efficace de l'information et maintenir des dossiers de dotation complets, exacts et conformes aux lois, aux politiques et aux directives applicables. Pour donner suite à cette recommandation, le SMA(RH-Civ) imposera le recours à la liste de vérification pour les mesures de dotation applicables. Des instructions claires seront communiquées aux praticiens de la dotation, et les matériels d'orientation seront mis à jour au besoin pour favoriser le respect des attentes.	
	1.1 Élaborer et mettre en œuvre une liste de vérification en matière de dotation normalisée. Une liste de vérification en matière de dotation bilingue, automatisée et accessible, qui intègre les exigences de la CFP relatives aux dossiers de dotation et le Guide des documents de dotation requis et preuves acceptées.	Calendrier D'avril à juin 2026 (T1)
	1.2. Améliorer la liste de vérification en matière de dotation pour tenir compte des aspects présentant des niveaux de conformité inférieurs. Une liste de vérification améliorée qui met en évidence les aspects présentant un faible niveau de conformité, y compris : - des cases à cocher et des instructions pour consigner l'évaluation des critères de sélection supplémentaires (par exemple, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels pris en considération dans la décision de nomination); - des instructions bien visibles pour réduire les préjugés et les obstacles; - le renforcement de l'exigence de faire prêter serment ou de prononcer l'affirmation solennelle, le cas échéant.	D'avril à septembre 2026 (du T1 au T2)

	1.3. Publier des directives relatives à l'utilisation obligatoire de la nouvelle liste de vérification. Des directives ont été publiées à l'intention de la communauté de la dotation afin d'imposer l'utilisation de la nouvelle liste de vérification en matière de dotation pour tous les processus de nomination. Elles exigent également que cette liste soit consignée au dossier de dotation. Cette exigence exclura les emplois occasionnels, les déploiements, les emplois à temps partiel et les emplois pour étudiants. L'information sera envoyée aux conseillers en dotation et aux administrateurs des ressources humaines pour introduire la liste de vérification et favoriser le respect des attentes.	D'avril à juin 2026 (T1)
--	---	---------------------------------

Tableau A.1. Plan d'action de la direction

Annexe B : À propos de l'audit

Objectif

L'objectif était de garantir que les activités de dotation au sein du MDN garantissent la nomination de personnes qualifiées conformément aux politiques et aux directives de la CFP.

Portée et approche

L'audit portait principalement sur les processus de dotation du MDN, y compris les processus internes et externes, annoncés et non annoncés, ainsi que les nominations intérimaires de plus de quatre mois. Il examinait également les processus, les outils et les activités organisationnels à l'appui d'une dotation efficace. Il comprenait un examen des nominations et des données relatives aux nominations pour la période du 1^{er} avril 2023 au 30 septembre 2025.

Exclus de la portée :

- Nominations intérimaires de moins de quatre mois; emplois occasionnels, saisonniers et pour étudiants; nominations en vertu des dispositions relatives à la préférence accordée aux anciens combattants dans la LEFP.
- Contrôles du système de TI (Système de gestion des ressources humaines).

Méthodologie d'échantillonnage

On a examiné 96 dossiers de dotation civile dans le cadre de l'audit, alors que le total de mesures de dotation réalisées pour les AF 2023-2024 et 2024-2025 était de 11 891. Pour assurer la représentation des activités pour chacune des années, 25 pour cent des dossiers provenaient de l'AF 2023-2024, et 75 pour cent, de l'AF 2024-2025. Pour chaque année, l'équipe d'audit a divisé l'échantillon en fonction des types de mesures de dotation visées par l'audit. Les dossiers ont été sélectionnés au hasard selon leurs numéros d'enregistrement. Les données globales sur la dotation provenaient du tableau de bord des activités de dotation réalisé par le DPPD.

Annexe C : Tableau d'évaluation des dossiers

Étape	Procédure	Taux de conformité	Oui	Non	S.O.	Total
Évaluation préalable	Énoncé des critères de mérite	95,83 %	92	4	0	96
	Résultats relatifs au droit de priorité de nomination	96,15 %	75	3	18	96
	Analyse des méthodes d'évaluation des préjugés et des obstacles	82,93 %	68	14	14	96
Évaluation	Documentation justificative des qualifications essentielles	91,67 %	88	8	0	96
	Documentation justificative des qualifications constituant un atout	87,50 %	28	4	64	96
	Documentation justificative des exigences opérationnelles	87,88 %	29	4	63	96
	Documentation justificative des besoins organisationnels	58,33 %	7	5	84	96
Sélection	Explication de la décision de sélection	93,75 %	90	6	0	96
	Explication de la décision de sélection appuyant la nomination fondée sur le mérite	89,58 %	86	10	0	96
	Notification de candidature retenue/avis de nomination/avis de nomination intérimaire	96,23 %	51	2	43	96
Nomination	Nomination dans le cadre de la chaîne de commandement du gestionnaire	96,88 %	93	3	0	96
	Lettre d'offre signée par le gestionnaire subdélégué	100,00 %	96	0	0	96
	Serment/affirmation solennelle	85,37 %	35	6	55	96

Tableau A.2. Tableau d'évaluation des dossiers

Remarque : Les taux de conformité sont calculés selon la formule suivante : Taux de conformité = Oui ÷ (Total – S.O.).