National Defence / Défense nationale

SOUS-MINISTRE AJOINNT (SERVICES D'EXAMEN)

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

Évaluation de la dotation en ressources humaines civiles à la Défense

Juin 2016

1258-205 SMA(Svcs Ex)

Canada

Table des matières

Acronymes et abréviations i
Sommaire iii
1.0 Introduction 1
1.1 Contexte de l'évaluation 1
1.2 Profil 4
1.3 Portée de l'évaluation 8
2.0 Constatations et recommandations 10
2.1 Pertinence 10
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités fédéraux 11
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement 12
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (Efficacité) 12
2.5 Rendement – Preuve d'efficience et d'économie 34
Annexe A—Plan d'action de la direction A-1
Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation B-1
Annexe C – Modèle logique C-1
Annexe D — Grille d'évaluation D-1
Annexe E—Total des ETP affectés à la gestion des RH civiles, par ministère et type d'activité de dotation E-1

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d'alignement des programmes
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CFP	Commission de la fonction publique
CGEC	Conseil de gestion de l'effectif civil
CRGD	Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation
CT	Conseil du Trésor
DGDM	Directeur général – Développement de la main-d'œuvre
DGGMT	Directeur général – Gestion en milieu de travail
DGOGRHC	Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles
DGRHSD	Directeur général – Ressources humaines (Stratégie et développement)
AF	Année financière
ETP	Équivalent temps plein
ETS	Enveloppe des traitements et salaires
F et E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
GARH	Gestionnaire des activités – Ressources humaines
LEFP	*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	N1
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
POCRH	Processus opérationnel commun des ressources humaines
RCN	Région de la capitale nationale
RDE	Réaménagement des effectifs
RH	Ressources humaines
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRH	Système de gestion des ressources humaines

SM	Sous-ministre
SMA(RH-Civ)	Sous ministre adjoint (Ressources humaines – civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

Sommaire

Le présent rapport explique les conclusions de l'évaluation de la dotation en ressources humaines civiles au Ministère de la Défense nationale (MDN). L'évaluation a été réalisée entre septembre 2014 et décembre 2015. Elle avait pour but d'examiner la pertinence et le rendement du programme pour la période fiscale 2010-2011 à 2014-2015 et de guider les futures décisions de gestion concernant la prestation des programmes et des services, ainsi que l'affectation des ressources, sous l'angle particulier de la dotation.

Description

La dotation de postes civils sert de façon générale à garantir que le Ministère dispose de l'effectif nécessaire pour soutenir ses activités et que les postes sont pourvus en temps opportun, par ordre de priorité et par des candidats hautement qualifiés, conformément aux politiques et aux valeurs de la Commission de la fonction publique (CFP). Le MDN peut ainsi compter sur des employés qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment. En fin de compte, les activités de dotation doivent contribuer au maintien en poste (attraction et rétention) d'un effectif à coût abordable, très performant et doté de principes pour mettre à exécution les initiatives de la Défense nationale.

La gestion des activités de dotation de postes civils constitue une responsabilité partagée au sein du MDN entre le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – civils) (SMA(RH-Civ)), les gestionnaires militaires et civils qui dirigent des employés civils, les hauts dirigeants des organisations du programme (niveau 1 (N1)), le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD)[1] et la CFP[2].

Bien que la gestion des RH civiles soit abordée plus précisément à la section 6.4 de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP), tous les programmes d'AAP abordent certains volets de la gestion des RH civiles (y compris la dotation), car le rôle de dotation représente une fonction secondaire pour la plupart des gestionnaires du Ministère. Le SMA(RH-Civ) consacre aux RH environ 73 millions $ par année[3], dont presque la moitié sert à la dotation

Évaluation globale

- La dotation des postes civils constitue un service interne essentiel qui contribue directement à l'atteinte des priorités du MDN et qui répond aux besoins opérationnels des Forces armées canadiennes (FAC).
- Même si les résultats escomptés sur le plan de la prestation des services ont été obtenus dans une certaine mesure, l'évaluation a décelé des problèmes quant à la rapidité des processus et au niveau d'effort.
- Maintenant que le nouveau modèle de prestation de services est en vigueur, il est possible d'aborder stratégiquement les enjeux panministériels de dotation en mettant pleinement à profit l'autorité fonctionnelle du SMA(RH-Civ).

[1] Pour l'administration des autorisations de sécurité des employés.
[2] Pour l'administration des évaluations de la langue seconde et des autorisations de priorité.
[3] Ces activités excluent la gestion des traitements et salaires à l'échelle du Ministère (qui sert à enregistrer les indemnités non discrétionnaires versées aux employés civils et financées séparément de l'enveloppe normale de traitements et salaires (ETS) des employés civils, comme les prestations de maternité, de départ et de survivant et

et le reste à d'autres activités, comme la gestion des relations de travail, la classification et l'apprentissage et perfectionnement professionnel. Malgré les grandes variations, on estime que près de la moitié des gestionnaires recruteurs des organisations de N1 mènent des activités de dotation chaque année.

Principales constatations et recommandations

Pertinence

Le MDN ne peut s'acquitter de son mandat s'il ne compte pas sur un effectif d'employés civils qualifiés. En 2015, le MDN et les FAC enregistraient un déficit d'environ 2 400 équivalents temps plein (ETP) civils, ce qui représentait 11 pourcent de l'effectif civil. Le taux d'attrition annuel[4] du Ministère de 7 pourcent, jumelé aux mouvements internes et aux nominations occasionnelles, ainsi qu'à l'embauche d'étudiants, correspondent à une demande anticipée de 9 000 mesures de dotation en 2015-2016[5]. Par conséquent, le MDN juge qu'il est prioritaire et nécessaire de mener une activité de dotation constante. Même s'il existe divers modèles de prestation, l'approche décentralisée que préconise le SMA(RH-Civ) pour l'autorité fonctionnelle, la surveillance et le soutien est appropriée au MDN afin d'assurer la conformité des activités de dotation aux lois et politiques fédérales.

Rendement

Afin de déterminer le rendement général des activités de dotation au Ministère, on a cherché à savoir dans quelle mesure l'approche du MDN répond aux attentes relatives à l'embauche de candidats qualifiés, à la capacité d'offrir des services en temps opportun et de répondre à la demande, au respect des politiques et des règlements, à la planification stratégique et au soutien, ainsi qu'à une prestation de services facile, généralement efficiente et économique. Les résultats sont positifs dans bien des secteurs. Dans l'ensemble, le MDN embauche des candidats qualifiés. Les employés du Ministère ont confiance en leurs propres compétences, ils sont dynamiques et dévoués, et ils sont d'avis que leurs services embauchent des employés efficaces. Les valeurs de la CFP relatives aux processus de dotation (justice, accessibilité, représentativité et transparence) sont respectées. Quant à l'efficience et à l'économie, le nouveau modèle de prestation a réduit la taille du personnel affecté aux RH[6] d'environ 15 pourcent ou de 122 ETP grâce au Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). Même si cette réduction a rendu le programme plus abordable, il est difficile de déterminer si l'efficience s'est accrue étant donné que le nombre de mesures de dotation est passé de plus de 11 400 par année en 2010-2011 à moins de 7 000 en 2014-2015 en raison de la réduction obligatoire des mesures de dotation afin de respecter les

---

celles pour le service extérieur et les congés d'études). Détails donnés dans les systèmes financiers du MDN : Système d'information de la gestion des ressources de la Défense.

[4] Information donnée dans le Cours de gestion des ressources de défense (octobre 2015).

[5] D'après l'information comprise dans la présentation du SMA(RH-Civ) au Comité de gestion de la Défense, intitulée « Addressing the Hiring Challenge » (« Comment relever le défi du recrutement » [traduction]) (le 27 mai 2015).

[6] Le SMA(RH-Civ) comptait 766 ETP affectés à la rémunération et les organisations recruteuses de N1 en avaient 200 de plus, pour un total de 966 ETP. Après l'intégration, ce nombre avait diminué de 122 ETP en raison du PARD (Source : Renouvellement de la défense).

cibles du PARD. Le MDN se compare à d'autres ministères sur le plan des clients servis[7], même s'il accuse un nombre de mesures de dotation par employé des RH quelque peu inférieur.

Il subsiste toutefois certains aspects préoccupants. Le temps requis pour doter un poste constitue le principal problème, ce qui par le fait même compromet la capacité du Ministère d'atteindre ses objectifs. Tous les intervenants dans le processus de dotation sont responsables des retards en dotation. Ces retards sont attribuables à l'inexpérience ou à la non-disponibilité des gestionnaires recruteurs qui, en vertu du nouveau modèle, assument une responsabilité subdéléguée en matière d'embauche, mais doivent d'autre part assumer leurs responsabilités principales. Au sein du SMA(RH-Civ), les agents des RH doivent aussi jouer de nombreux rôles. Il arrive parfois qu'ils traitent la dotation comme une priorité moindre et donnent des avis divergents.

L'absence de définitions précises des rôles et responsabilités dans le modèle de prestation des services de RH et la méconnaissance même du modèle nuisent à la rapidité des services. Les gestionnaires recruteurs souhaitent néanmoins recevoir plus d'informations, de formation et d'outils pour pouvoir assumer leurs responsabilités en matière de dotation. Enfin, d'autres retards sont attribuables aux problèmes relatifs aux autorisations de sécurité et aux évaluations de la langue seconde.

Recommandations

Recommandation nº 1 :

a) Le SMA(RH-Civ) devrait favoriser davantage l'intégration de la planification des activités et des besoins en matière de RH. Même si certains travaux ont déjà débuté à cet égard par le biais du nouveau modèle de prestation de services intégrés, il est possible d'avoir recours aux mécanismes de planification pour améliorer l'évaluation stratégique de la demande ministérielle en matière de dotation, déterminer les secteurs prioritaires du point de vue de la dotation et affecter les ressources nécessaires pour fournir les services de RH requis.
b) Les organisations de N1 devraient améliorer leur planification intégrée des activités et diffuser de l'information aux gestionnaires, au personnel des RH et aux planificateurs d'activités si elles veulent avoir un processus de planification bien réfléchi.

Recommandation nº 2 :

Lorsqu'il exerce son autorité fonctionnelle, le SMA(RH-Civ) devrait fournir une orientation et des directives plus rigoureuses et cohérentes. Le SMA(RH-Civ) devrait renseigner les gestionnaires et le personnel des RH sur les marges de manœuvre qu'offrent toutes les options de dotation et sur la bonne façon de gérer les risques correspondants, tout en respectant les valeurs de la CFP.

[7] Cet énoncé tient compte du fait que seule une partie du personnel des RH « sert » les clients. Il n'est pas possible à ce moment-ci de déterminer quels employés des RH sont affectés aux activités de dotation par rapport aux autres activités de RH, comme les relations de travail et la gestion du rendement.

Recommandation no 3 :

a) Le SMA(RH-Civ) devrait mettre au point des mécanismes et des outils normalisés et conviviaux qui aideront à préciser les responsabilités et les produits livrables et à en assurer le suivi (pour les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH).
b) Il devrait saisir les occasions d'améliorer les outils et les systèmes afin de moderniser les approches de dotation.
c) Il devrait faire une utilisation plus stratégique des options de dotation, comme les processus de dotation collective, qui seraient avantageuses pour les gestionnaires recruteurs et les autres intervenants.

Recommandation nº 4 :

Le SMA(RH-Civ) devrait préciser la structure du modèle de prestation des services de RH, y compris les rôles et responsabilités à mesure qu'ils sont établis, et les communiquer aux gestionnaires recruteurs et aux fournisseurs de services de RH. Il devrait aussi veiller à ce que les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH aient reçu la formation adéquate pour assumer leurs rôles. Enfin, le SMA(RH-Civ) devrait faire savoir de façon plus transparente ce qui est prévu après l'intégration.

Conclusion

Même si le Ministère a veillé à ce que la dotation respecte les politiques et les directives de la CFP, il a de nombreux problèmes ayant trait à la rapidité du processus et à la capacité de prestation. C'est l'occasion avec la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation des services de régler ces problèmes d'une manière coordonnée et stratégique. Pour y arriver, tous les intervenants, y compris les organisations de N1 et le SMA(RH-Civ), devront accorder la priorité à la fonction dotation.

Nota : Veuillez consulter l'Annexe A—Plan d'action de la direction pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

Le présent rapport explique les résultats de l'évaluation de la dotation en ressources humaines civiles à la Défense dont il est fait mention à la section 6.4 de l'AAP du MDN. Au cours de l'année financière (AF) 2014-2015, l'organisation responsable des RH civiles au MDN, le SMA(RH-Civ), a consacré aux RH civiles 72 506 741 $, dont environ 47 pourcent ont été dépensés pour les activités de dotation[8].

L'évaluation a été menée par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)) de décembre 2014 à décembre 2015 au nom du chef de l'état-major de la Défense (CEMD) et du sous-ministre (SM) de la Défense, conformément au plan d'évaluation quinquennal du MDN et des FAC. Elle porte sur la pertinence et le rendement de la composante dotation de la gestion des RH civiles pour la période allant de l'AF 2010-2011 à l'AF 2014-2015[9]. Des composantes de la gestion des RH civiles, notamment la dotation, ont été évaluées et examinées par le SMA(Svcs Ex) dans le cadre d'autres examens du gouvernement du Canada, comme l'audit de la prestation des services de ressources humaines mené par le MDN en 2009 et les rapports annuels de la CFP.

Les clients pour l'évaluation sont le SM, le CEMD, les cadres supérieurs[10] d'organisations de N1 au MDN et l'organisation responsable des RH civiles, le SMA(RH-Civ). Un comité consultatif d'évaluation composé d'intervenants du SMA(RH-Civ) a été créé pour conseiller l'équipe d'évaluation et appuyer l'évaluation. Les recommandations comprises dans l'évaluation seront utilisées pour appuyer les décisions futures des dirigeants quant à la prestation des programmes et services et à l'attribution des ressources.

1.1 Contexte de l'évaluation

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) demande aux ministères fédéraux d'évaluer leurs services internes (ce qui comprend les services de RH), soit individuellement, soit en tant que composantes d'un programme[11]. Étant donné l'intérêt des cadres supérieurs du MDN à mieux comprendre la portée, l'incidence et les dépenses des activités de RH civiles, le SMA(Svcs Ex) a entrepris une évaluation individuelle de toute la gestion des RH civiles[12]. En cours de route, la portée de l'évaluation a changé et celle-ci s'est intéressée exclusivement aux activités de dotation de postes civils. L'évaluation actuelle porte donc sur la pertinence et le rendement de la dotation[13] en particulier, et situe les activités en question dans le contexte de la gestion des RH

[8] Une somme totale de 33 883 226 $ a été affectée à la dotation, à l'intégration des employés et à la rémunération totale, y compris les frais associés aux traitements et aux salaires, ainsi qu'au fonctionnement et à l'entretien.
[9] Dans certains cas, le rapport mentionne l'information recueillie précédemment, lorsqu'elle est pertinente.
[10] Un cadre supérieur, civil ou militaire, qui relève directement du SM ou du CEMD.
[11] SCT. Politique d'évaluation, 1er avril 2009. (https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12309) Consultation le 30 juin 2016.
[12] Y compris la planification des RH civiles; la conception du travail et de l'organisation, ainsi que la production de rapports; la gestion des emplois et des postes; la dotation, l'intégration des employés et la rémunération totale; le développement de la main-d'œuvre et la gestion en milieu de travail.
[13] L'évaluation examine dans une certaine mesure l'ensemble de la dotation au SMA(RH-Civ), comme l'explique la section 2.5 sur l'efficience et l'économie. Veuillez prendre note que l'évaluation exclut certains secteurs d'activité de la gestion des RH civiles, de même que les services intégrés, la gestion du changement, la rémunération

civiles, le cas échéant. L'environnement de la gestion des RH civiles comprend la gestion en milieu de travail (p. ex., le soutien du mieux-être des employés), l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, la classification, la planification des RH civiles et la production de rapports à cet égard[14].

Aux fins de l'évaluation, il est important de décrire le contexte. La gestion des RH civiles au sein du MDN a subi de grands changements par suite de nombreuses initiatives entreprises pendant la période d'évaluation. Bon nombre de ces initiatives, dont plusieurs sont encore en cours, ont des répercussions directes sur la dotation et la prestation des services de dotation.

Tout d'abord, fidèle à son engagement permanent de gérer les dépenses gouvernementales, le gouvernement du Canada a mis en place un nouveau système de gestion des dépenses en 2007. Ce système avait pour objectif de garantir que toutes les dépenses gouvernementales correspondaient à une saine gestion des deniers publics, au moyen d'une évaluation constante ou d'examens stratégiques de toutes les dépenses directes des programmes[15].

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) a été créé en 2009 au sein du SCT. Le BDPRH a fourni aux ministères un cadre servant à préciser les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des RH et à améliorer les pratiques en matière de RH[16]. Il a aussi mis en œuvre le processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH), cette fois-ci pour permettre aux ministères de simplifier et normaliser leur prestation de services, y compris la dotation[17]. Au sein du MDN, le SMA(RH-Civ) a entrepris la transformation des ressources humaines civiles, afin notamment que les processus opérationnels associés aux RH du Ministère concordent avec le modèle du POCRH administré par le BDPRH. Il s'agissait en partie de refondre un processus opérationnel et la dotation a été choisie comme un des secteurs initiaux à améliorer[18].

En plus de ces changements, le MDN a dû appliquer le PARD du gouvernement du Canada qui avait pour but de réaliser des économies grâce à des mesures d'efficience au cours de l'AF 2014-2015[19] et qui a eu des répercussions sur les activités de dotation du Ministère. Le nombre d'ETP à l'échelle du MDN a été grandement réduit, y compris la diminution d'environ 122 ETP au

---

ministérielle et les départs permanents et temporaires, la négociation collective et la dotation relative aux cadres supérieurs.

[14] Voir à l'annexe C le modèle logique de gestion des RH civiles qui décrit les résultats escomptés pour toutes les composantes de la gestion des RH civiles, notamment la dotation.

[15] SCT. Système de gestion des dépenses, 2007. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/system-gestion-depenses.html. Dernière consultation le 30 juin 2016.

[16] SCT. Cadre de politique pour la gestion des personnes, 2010. http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=19134 Dernière consultation le 30 juin 2016.

[17] Le regroupement des services de paie du gouvernement du Canada au sein de Services publics et Approvisionnement Canada (anciennement Travaux publics et Approvisionnement Canada) entraînera la mutation de 174 ETP du SMA(RH-Civ) (cette mesure devait être complétée en décembre 2015).

[18] Les opérations de dotation ont été réparties en deux catégories : celles à risque élevé et celles à faible risque. Dans l'ensemble, 60 pourcent des opérations de dotation sont exécutées par des fournisseurs de services de RH et sont à faible risque ou constituent des mesures administratives. Le SMA(RH-Civ) a alors décidé que l'affectation des ressources serait meilleure s'il répartissait différemment le travail au sein de l'organisation.

[19] MDN. Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2013-2014. http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2014-table-matieres.page Dernière consultation le 30 juin 2016.

SMA(RH-Civ). Cette réduction correspondait à quelque 15 pourcent de l'ensemble des ETP affectés aux RH, tant au SMA(RH-Civ) que dans les autres organisations de N1. Par suite des réductions exécutées dans le cadre du PARD et des restrictions budgétaires, et aux fins d'une amélioration constante, le SMA(RH-Civ) a pris des initiatives en matière d'efficience, comme la dotation électronique[20]. La mise en œuvre du PARD a aussi eu un effet sur le type de travaux effectués au SMA(RH-Civ). En effet, le nombre de mesures de dotation traitées par les fournisseurs de services de RH a diminué pendant la restriction de l'embauche au Ministère, alors que les activités de réaménagement des effectifs (RDE) ont augmenté pendant la même période (aux environs de 2012-2013 à 2014-2015).

Au cours de la période d'évaluation, le SMA(RH-Civ) a apporté des changements par suite des constatations et des recommandations des examens et exercices de suivi afin de respecter l'orientation du gouvernement du Canada et donner suite au souhait général d'améliorer la prestation des services. La vérification du MDN menée par la CFP en 2013 a conclu que le MDN n'avait pas de mécanisme pour identifier les personnes précises autorisées (par la subdélégation) à exécuter des activités de dotation et a recommandé que le MDN revoie son cadre de surveillance de la dotation. Quant à la dotation, l'audit des niveaux de service de ressources humaines mené par le SMA(Svcs Ex) en 2014 a dénoncé un manque de communication et de responsabilité associé aux services de dotation au SMA(RH-Civ), ainsi que l'absence de procédures normalisées pour surveiller le rendement et assurer le suivi des dossiers. L'initiative de renouvellement de la Défense devrait donner lieu à d'autres recommandations concernant la gestion des RH civiles, y compris la dotation. Cette initiative entreprise en 2012 porte délibérément sur la modernisation de la gestion des RH civiles. Elle vise entre autres à assurer une prestation de services de RH plus uniforme et à améliorer le suivi des données des RH civiles[21].

Comme l'indique le sommaire des initiatives qui précède, d'importants changements ont été apportés et continueront de l'être au MDN et au SMA(RH-Civ) en ce qui concerne la gestion des RH civiles et la dotation civile au MDN. C'est dans ce contexte que la dotation de postes civils a été évaluée.

Le dernier élément ayant trait au contexte dont l'évaluation a tenu compte est l'incidence secondaire des restrictions d'embauche au MDN découlant du PARD. Lorsque les pouvoirs d'embauche ont été rétablis (dès juillet 2013), après une période de restriction de l'embauche à l'échelle du Ministère, le SMA(RH-Civ) a anticipé un problème de capacité pour répondre aux demandes de dotation accumulées. Cette situation a attiré l'attention sur le système de dotation et révélé la nécessité d'apporter des améliorations durables.

[20] Auparavant « Dotation accélérée ».
[21] MDN/FAC. Plan de renouvellement de la Défense. Initiative de renouvellement de la Défense 6.3 – Gestion des RH civiles : Aperçu, octobre 2013.

1.2 Profil

1.2.1 Description

La gestion des RH civiles, y compris la dotation, est une responsabilité partagée au MDN. Les intervenants qui participent à la dotation des RH civiles comprennent notamment :

- le SMA(RH-Civ), y compris la planification intégrée et les politiques, ainsi que la prestation des services de RH dans les centres régionaux de services;
- les gestionnaires militaires et civils dont relèvent des employés civils;
- les cadres supérieurs des organisations de N1;
- le VECMD pour l'administration des autorisations de sécurité des employés;
- la CFP pour l'administration des évaluations de la langue seconde et des autorisations de priorité.

Comme décrit dans la documentation stratégique du SMA(RH-Civ)[22], les gestionnaires civils et militaires dirigeant des employés civils, à l'échelle de l'organisation et à tous les niveaux, sont responsables de gérer leurs employés civils conformément aux lois fédérales et au cadre stratégique du Conseil du Trésor (CT). Les gestionnaires d'employés civils bénéficient de l'encadrement fonctionnel et des avis du SMA(RH-Civ). Sur le plan de la dotation, les responsabilités du SMA(RH-Civ) comprennent ce qui suit :

- exercice de l'autorité fonctionnelle;
- élaboration, communication et mise en œuvre de plans stratégiques concernant les RH civiles et soutien aux organisations de N1 aux fins de l'élaboration, de la communication et de l'exécution d'activités opérationnelles;
- surveillance et suivi afin de garantir que les décisions en matière de nomination (dotation) sont justes, accessibles, représentatives et transparentes.

Structure organisationnelle

MDN

Le MDN/FAC est le seul ministère où les militaires travaillent côte à côte avec des civils (employés non militaires). L'Équipe de la défense compte plus de 100 000 employés, dont :

- environ 87 000 membres de la Force régulière et de la Réserve;
- environ 22 000 employés civils[23].

La gestion de la dotation qui s'applique à un vaste effectif d'employés civils exige un grand volume de mesures de RH civiles au MDN.

[22]Évaluation fonctionnelle des RH civiles (AF 2014-2015);
[23] MDN. RMR AF 2014-2015. http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2014-2015/index.page Dernière consultation le 30 juin 2016. L'effectif réel pour cette période compte 22 011 employés civils, 66 130 militaires de la Force régulière et 21 707 membres de la Réserve.

SMA(RH-Civ)

Le SMA(RH-Civ) qui relève directement du SM assure le leadership, établit la stratégie et fournit le cadre fonctionnel en ce qui a trait aux activités des RH civiles. Il offre aussi des services de RH aux employés civils et à leurs gestionnaires au sein du Ministère[24]. Le SMA(RH-Civ) compte quatre directeurs généraux, à savoir[25] :

- Le chef d'état-major pour le Directeur général – Ressources humaines (Stratégie et développement) assume un rôle de gestion stratégique et exécute la surveillance et le suivi pour l'organisation. Il incombe au DGRHSD de donner une orientation fonctionnelle aux fins de la planification intégrée des RH, de la planification fonctionnelle et des initiatives de transformation des activités, des projets interdivisionnaires et des besoins opérationnels et projets ministériels du SMA(RH-Civ).
- Le Directeur général – Développement de la main-d'œuvre (DGDMO) élabore des cadres, des politiques, des stratégies, des programmes et des procédures pour le Ministère et surveille les activités ministérielles dans les domaines du recrutement et de la dotation de RH civiles, du RDE, de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel, ainsi que de la gestion du rendement.
- Le Directeur général – Gestion en milieu de travail (DGGMT) est l'autorité fonctionnelle en matière de classification, de relations de travail, de bien-être des employés et de diversité, notamment l'équité en matière d'emploi. Au nom du SM, le DGGMT a le pouvoir de rendre des décisions ou de représenter le Ministère relativement à tous les systèmes de recours mis à la disposition des employés civils.
- Le Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles (DGOGRHC) surveille le fonctionnement de six centres régionaux de services de RH civiles (décrits plus loin dans le rapport). Les fournisseurs de services de RH régionaux travaillent avec les gestionnaires d'employés civils afin de répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de gestion des RH. Les centres régionaux de services de RH assurent des services de gestion, en plus de services à l'intention des employés civils en matière d'apprentissage, de gestion des dossiers des employés, de dotation, de planification des ressources humaines, de soutien au programme et de rémunération.

Les six centres régionaux de services de RH civiles sont : Atlantique, Est, Région de la capitale nationale (RCN), Ontario, Prairies et Pacifique. Chaque centre de services possède un portefeuille de clients régionaux. Le tableau 1décrit les centres régionaux de services en fonction du nombre d'ETP affectés aux activités de dotation, du nombre de mesures de dotation et du nombre de clients servis[26].

[24] Veuillez prendre note que le CEMD transmet des directives au personnel militaire au nom du SMA(RH-Civ) et du SM afin que les gestionnaires militaires bénéficient des avis et directives nécessaires pour gérer leurs employés civils.
[25] Source : Ressources humaines-Civils (RH-Civ) Intranet. http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/o-adm-org.page. Dernière consultation le 30 juin 2016.
[26] Voir le Rapport d'activités annuel de dotation du SMA(RH-Civ) (2013-2014).

Profil des centres régionaux de services	Atlantique	Est	Ontario	RCN	Pacifique	Prairies	TOTAL
Nombre d'ETP affectés à la dotation[27] **AF 2014-2015**	63	45	53	170	36	40	**407**
Nombre de mesures de dotation[28] **AF 2013-2014**	860	751	1465	840	854	1734	**6 931[29]**
Nombre de clients	~ 3 900	~2 700	~3 700	~2 600	~2 300	~8 000	**~23 200**

Tableau 1. Profil des centres régionaux de services. Le tableau affiche le nombre d'ETP affectés à la dotation, le nombre de mesures de dotation et le nombre de clients, par région.

Pour l'AF 2014-2015, le SMA(RH-Civ) comptait 880 ETP.

Gestion des ressources humaines civiles

Lois, politiques et autres documents d'orientation

L'orientation ministérielle en matière de gestion des RH civiles provient de plus de trente directives et ordonnances administratives[30]. Le SMA(RH-Civ) doit aussi veiller à ce que les exigences législatives soient respectées, tel que mentionné dans plus de vingt lois et documents connexes. En outre, les activités exécutées par le SMA(RH-Civ) sont assujetties à plus de cinquante politiques, directives, normes et autres documents d'orientation du CT.

Responsabilisation, responsabilité et autorité

La structure en matière d'autorité et de responsabilisation à la Défense a pour but de permettre à tous les membres des FAC et employés du MDN d'exécuter leurs tâches le plus efficacement possible. Pour comprendre comment cette structure fonctionne en réalité, il est nécessaire de comprendre le lien entre les termes « responsabilisation », « responsabilité », « pouvoir » et « autorité fonctionnelle ».[31]

- **Responsabilisation :** Obligation de démontrer le rendement en fonction d'attentes convenues et d'en assumer la responsabilité. Les responsabilités ne peuvent pas être déléguées, ni transférées.

[27] Chiffres fournis par le SMA(RH-Civ) équivalant à 63,5 pourcent du nombre total d'ETP des centres de services. Prendre note que la dotation comprend également l'intégration des employés et la rémunération. Prendre note que l'intégration des employés désigne l'intégration des employés affectés aux RH dans le contexte de la charte de projet de l'intégration des RH de l'initiative de transformation des RH civiles (SMA(RH-Civ)).
[28] Rapports des activités de dotation (annuels).
[29] Le total comprend les mesures de dotation suivantes : Agence de logement des Forces canadiennes – 85; Sous-ministre adjoint (Science et technologie) – 275; Ombudsman – 29; Directeur des Services aux cadres supérieurs civils – 38, pas compris dans le tableau.
[30] En fait, ces documents représentent 13 pourcent du nombre total de directives et d'ordonnances administratives de la Défense à l'échelle de l'organisation (n = 378 en tout).
[31] MDN/FAC. Organisation et responsabilisation : Directives à l'intention des membres des Forces armées canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale (Troisième édition) 2014.

- **Responsabilité :** Obligation pour une personne d'accomplir une tâche ou une activité liée à son rôle, à ses fonctions ou à ses obligations.
- **Autorité :** Pouvoir ou droit de prendre des décisions, de donner des ordres, de prendre des mesures et de les faire respecter.
- **Autorité fonctionnelle :** Pouvoir de promulguer des directives exécutoires, d'en surveiller l'application et de faire rapport dans des domaines fonctionnels.

L'autorité en matière de gestion des RH, y compris la dotation, est déléguée au SM de la Défense nationale par des organismes centraux et directement par les lois et règlements pertinents.[32] Dans l'intérêt d'une gestion des RH civiles efficace et efficiente, les pouvoirs sont délégués au gestionnaire ou fonctionnaire pertinent au plus bas niveau possible de la hiérarchie. Les gestionnaires d'employés civils qui détiennent des pouvoirs délégués doivent satisfaire des conditions précises par le biais d'une formation obligatoire et une expérience de travail.

Le SMA(RH-Civ) veille à ce que les instruments de délégation soient en vigueur et que la formation soit accessible aux gestionnaires d'employés civils, surveille l'exercice de délégation des pouvoirs du Ministère et informe le SM de tout abus des pouvoirs délégués.

Processus de dotation de postes civils

Les paragraphes suivants donnent un sommaire général du processus de dotation qui impose des responsabilités aux gestionnaires recruteurs, aux RH, à la CFP et au CEMD.

1. **Début du processus :** Les gestionnaires recruteurs communiquent tout d'abord avec les RH pour examiner les diverses options de dotation, rédigent une demande de dotation et préparent tous les documents requis à remettre aux fournisseurs de services de RH.[33] Le processus débute lorsque les fournisseurs de services de RH reçoivent la demande de dotation dûment remplie.
2. **Validation :** Les RH valident la demande de dotation, puis demandent de l'information et des références auprès de la CFP sur les candidats éventuels détenant une priorité. Toute référence reçue est évaluée par le gestionnaire recruteur qui détermine si le candidat bénéficiaire d'une priorité sera nommé au poste en question. Lorsqu'un candidat bénéficiaire d'une priorité est retenu, le processus passe à l'étape « sélection du candidat ».
3. **Affichage :** Les RH affichent le poste pour attirer des candidats.
4. **Évaluation initiale du candidat :** Les RH effectuent l'évaluation initiale des candidats et invitent les candidats retenus à participer à une deuxième évaluation.
5. **Évaluation et sélection du candidat :** Les gestionnaires recruteurs évaluent et sélectionnent les candidats; les RH revoient les résultats de l'évaluation. Des évaluations

[32] *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, 1985. http://laws.justice.gc.ca/fr/ShowFullDoc/cs/F-11///fr Dernière consultation le 30 juin 2016 et *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), 2003. http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/p-33.01/ Dernière consultation le 30 juin 2016.
[33] La demande de dotation inclut l'Énoncé des critères de mérite et un plan ou des outils pour évaluer les candidats.

de la langue seconde sont effectuées (administrées par la CFP) et les autorisations de sécurité sont obtenues (administrées par le VCEMD) lorsque l'obtention d'une cote de sécurité constitue une condition d'emploi.

6. **Notification :** Les RH affichent les notifications de l'embauche prévu et expédient une lettre d'offre au candidat retenu.[34]
7. **Offre :** La lettre d'offre acceptée (signée par le gestionnaire et l'employé) et tous les formulaires applicables sont transmis aux fournisseurs de services de RH.
8. **Clôture :** Les RH ferment le dossier en faisant parvenir la lettre d'offre au bureau ou aux bureaux et au groupe de la rémunération, en mettant à jour le système de gestion des ressources humaines (SGRH), ainsi que l'outil de suivi.

Cette définition du processus de dotation a été élaborée par le SMA(RH-Civ) par suite de l'audit des niveaux de service des ressources humaines mené par le SMA(Svcs Ex) en 2014 et dans le but d'adopter des normes de service en matière de dotation. Le SMA(RH-Civ) a déterminé le nombre de jours ouvrables nécessaires pour franchir chaque étape et les responsabilités des intervenants. Le processus tient également compte du temps requis pour différents types de mesure de dotation et niveaux de sécurité.

1.2.2 Objectifs

Aux fins de l'évaluation, trois niveaux d'objectifs ont été fixés relativement à la dotation. L'objectif immédiat vise une dotation efficace et efficiente, alors que les objectifs intermédiaire et ultime en matière de dotation s'inscrivent dans le contexte de la gestion des RH civiles et des priorités de la Défense nationale.[35]

Par suite des activités de dotation, les postes de l'organisation devraient être pourvus par ordre de priorité et en temps opportun par des candidats hautement qualifiés, conformément aux valeurs de dotation de la CFP. Les activités de dotation que les gestionnaires recruteurs du MDN entreprennent, ainsi que celles menées par le SMA(RH-Civ), devraient permettre au MDN d'avoir des employés qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment. En dernier lieu, les activités de dotation devraient contribuer au maintien en poste au MDN (attraction et rétention) d'un effectif à un coût abordable, très performant et doté de principes pour mener à bien les activités de la Défense.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Portée et responsabilités

Tel que décrit à la section 1.1 – Contexte de l'évaluation, un des facteurs qui a influé sur la définition de la portée de l'évaluation est l'intérêt porté par la haute direction du MDN à la pertinence et au rendement des activités de dotation pour la période allant de l'AF 2010-2011 à

[34] Les notifications incluent les avis de candidature retenue, de nomination ou de nomination proposée ou l'information concernant les nominations pour une période déterminée.
[35] Les objectifs et les résultats escomptés concernant la gestion des RH figurent dans le modèle logique à l'annexe C.

2014-2015. Les résultats ayant trait à d'autres volets de la gestion des RH civiles sont également mentionnés, lorsqu'ils sont pertinents. Les activités liées à la rémunération ont également été prises en considération pour certaines analyses, mais pas pour toutes les analyses, étant donné que les responsabilités en matière de rémunération ont été transférées au moment de l'évaluation au Centre de paie de la fonction publique de Services publics et Approvisionnement Canada, à Miramichi, au Nouveau-Brunswick.

1.3.2 Ressources

En plus du coût des ressources affectées à la dotation au SMA(RH-Civ), d'autres dépenses sont consacrées à la dotation au Ministère puisque les gestionnaires recruteurs et ceux détenant une délégation assument des responsabilités de dotation. Bien que la gestion des RH civiles soit surtout abordée à la section 6.4 de l'AAP du Ministère sur la gestion des ressources humaines, qui aide à déterminer les fonds associés à la dotation, tous les programmes d'AAP incluent certains volets de la gestion des RH civiles (y compris la dotation).

Le SMA(RH-Civ) a dépensé en moyenne chaque année 75 millions de dollars entre 2008-2009 et 2014-2015.[36] Ces dépenses représentent environ 47 pourcent des dépenses du SMA(RH-Civ).

1.3.3 Questions et enjeux

Conformément à la directive du SCT sur la fonction d'évaluation (2009)[37] , l'évaluation porte sur les cinq questions clés liées à la pertinence et au rendement. Une grille d'évaluation pour chaque question, ainsi que les indicateurs connexes et les sources d'information figurent à l'annexe D. La méthodologie employée pour recueillir des preuves à l'appui des questions de l'évaluation est décrite à l'annexe B.

[36] Elles comprennent le traitement des ETP (et avantages sociaux) et les frais de fonctionnement et d'entretien (F et E).
[37] SCT. Directive sur la fonction d'évaluation, du 1er avril 2009. https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681. Dernière consultation le 30 juin 2016.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence

Principale constatation nº 1 : La dotation désigne le processus en vertu duquel les employés sont embauchés et promus à l'interne et à l'externe de l'organisation. Le MDN ne peut s'acquitter de son mandat s'il ne compte pas sur un effectif d'employés civils qualifiés.

Une des principales fonctions des organisations de RH au gouvernement fédéral consiste à répondre aux besoins en matière d'interprétation, d'orientation et d'avis sur la gamme complexe de politiques, de lois et de cadres réglementaires relatifs à la gestion des RH. Ces organisations de RH appuient à la fois les participants aux processus de RH (gestionnaires recruteurs, fournisseurs de services de RH) et les bénéficiaires des services de RH (employés)[38]. La situation à cet égard est particulièrement complexe au MDN, car environ 24 000 employés civils[39] travaillent côte à côte avec 87 000 membres de la Force régulière et de la Réserve, partout au pays[40]. En outre, les membres des FAC à certains niveaux sont responsables de gérer des employés civils et de doter des postes civils au MDN.

Le fait de ne pas avoir l'effectif adéquat au bon endroit et au bon moment pour remplir le mandat du MDN a été classé comme un risque ministériel[41]. La taille du MDN, jumelée à la complexité de son milieu opérationnel et à son effectif mixte de militaires et employés civils, présente un défi particulier en matière de RH qui ne se pose pas aux autres ministères fédéraux.

La mise en œuvre du POCRH établi par le BDPRH à l'échelle du gouvernement vise à instaurer une prestation de services de RH uniforme dans tous les ministères. Une plus grande uniformisation mène à une plus grande centralisation des services de RH, si l'on envisage un modèle de services partagés pour la dotation comme c'est le cas pour la rémunération.

Le personnel du SMA(RH-Civ) assure des services à l'ensemble du Ministère et travaille avec les gestionnaires bénéficiaires d'une délégation qui sont responsables de l'exécution des activités essentielles de RH dans tous les domaines associés aux RH, tels que la classification, la dotation, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel et les relations de travail. La demande en matière de services de RH reflète la nécessité de ces services. Même pendant une période de réduction nette des employés civils (de 2012-2013 à 2013-2014), le Ministère a traité en

[38] Parmi les lois et règlements qui régissent les RH on compte la LEFP, le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, le Règlement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
[39] Source : SMA(RH-Civ).
[40] MDN. RMR AF 2014-2015. http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2014-2015/index.page Dernière consultation le 30 juin 2016. Les chiffres réels pour cette période sont 66 130 militaires membres de la Force régulière et 21 707 membres de la Réserve.
[41] Profil de risque ministériel du MDN. Veuillez également prendre note que dans un rapport d'étape sur la transformation des ressources humaines civiles, le SMA(RH-Civ) a indiqué que toute autre réduction des ETP nuirait grandement à la capacité de l'organisation d'appuyer l'Équipe de la défense à court et à long terme.

moyenne environ 7 400 mesures de dotation en raison d'une attrition imprévue et de la croissance de la demande, tout en gérant les activités de RDE.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités fédéraux

Principale constatation nº 2 : Grâce à la surveillance et au soutien du SMA(RH-Civ), les activités de dotation entreprises au MDN concordent avec les lois fédérales.

Les rôles et responsabilités en matière de gestion des RH sont décrits dans le Cadre de politique pour la gestion des personnes du CT. La gestion des personnes dans la fonction publique repose sur un cadre législatif qui inclut la LEFP[42], la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[43]. Il incombe principalement au BDPRH (au sein du SCT) de mettre en œuvre le Cadre de politique pour la gestion des personnes.

La CFP est responsable de la dotation, ce qui inclut l'autorité de faire des nominations dans la fonction publique. Conformément à la LEFP, les pouvoirs en matière de dotation sont délégués aux administrateurs généraux des ministères. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) établit les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui sont délégués, les pouvoirs que l'administrateur peut subdéléguer, les conditions liées à la délégation et la façon dont l'administrateur devra en rendre compte. Comme prévu dans l'instrument susmentionné, les administrateurs généraux doivent rendre compte à la CFP de tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui leur sont délégués, ainsi que de tout pouvoir qu'ils ont subdélégué. De plus, ils doivent avoir mis en place un cadre de gestion fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) fourni par la CFP. Le CRGD devrait permettre la subdélégation efficace des pouvoirs de dotation, la surveillance active des décisions prises en matière de dotation et des risques éventuels connexes, ainsi que la prise de mesures pour l'amélioration continue de la gestion de la dotation et du rendement qui y est associé. Le CRGD doit être étroitement lié aux principales attentes précisées dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et les politiques de la CFP relatives aux nominations.

Un nouveau CRGD a été adopté en 2014-2015 afin de fournir aux administrateurs généraux un outil de gestion plus simple et efficace. Il comporte un résultat stratégique, un résultat escompté, cinq « éléments » (au lieu d'indicateurs) et douze « indicateurs » (au lieu de mesures), ce qui en fait un outil plus simple et plus ciblé que le CRGD précédent qui contenait 29 indicateurs et 60 mesures. Le MDN a entrepris de revoir le cadre de surveillance de la dotation ministériel afin de l'adapter aux nouvelles exigences des politiques relatives à la dotation.

Le SMA(RH-Civ) aide l'administrateur général (le SM) à assumer ses pouvoirs délégués en dotation. Le soutien qu'assure le SMA(RH-Civ) sur le plan de la dotation ministérielle inclut l'interprétation de politiques, l'application des orientations ou avis des organismes centraux, y

[42] La LEFP se voulait un complément de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (2003) dont l'objectif consistait à créer un cadre de dotation plus souple et à préciser les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires.
[43] SCT. Cadre juridique de la gestion des personnes, 2012. http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmll-cjgp-fra.asp. Dernière consultation le 30 juin 2016.

compris la mise en application de plans d'action à la suite de recommandations découlant d'exercices de surveillance, et la communication aux fournisseurs de services de RH et aux gestionnaires subdélégués sur leurs rôles et responsabilités concernant la dotation. À cette fin, le SMA(RH-Civ) fournit également de la formation sur les pouvoirs subdélégués de dotation qui ont été accordés aux gestionnaires recruteurs en avril 2015[44]. Alors que le SMA(RH-Civ) veille à ce que les mesures de dotation prises au MDN concordent avec les rôles et responsabilités fédéraux, certains éléments peuvent être améliorés quant à l'efficacité et l'efficience de la communication et de la formation sur les rôles et responsabilités des divers intervenants qui participent au processus de dotation. La section 2.4 présente d'autres détails à cet égard.

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Principale constatation nº 3 : La gestion des RH civiles est harmonisée avec les priorités du gouvernement du Canada.

La création d'emplois et la croissance économique constituaient les principales priorités énoncées dans le Discours du Trône de 2011 et 2013. Le MDN contribue à la réalisation de cette priorité du gouvernement du Canada en employant 24 000 Canadiens.

Le Discours du Trône de 2013 comprenait également un engagement à accroître la responsabilité sur le plan du rendement dans la fonction publique afin d'offrir de meilleurs services aux Canadiens, à un coût moindre et en reconnaissant mieux les employés dévoués et efficaces. À cet effet, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a présenté une stratégie pangouvernementale qui améliore la prestation de services et optimise l'utilisation des ressources, appelée Objectif 2020. Le MDN s'est inspiré des principes directeurs de cette initiative, notamment en ce qui concerne l'adoption d'une approche améliorant la prestation des services et l'optimisation de l'utilisation des ressources, la modernisation du milieu de travail et l'habilitation d'un effectif très performant.

2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (Efficacité)

Aux fins de l'évaluation, les activités de dotation au MDN devaient permettre d'atteindre le résultat escompté immédiat, soit la dotation des postes par ordre de priorité et en temps opportun par des candidats hautement qualifiés, conformément aux valeurs en matière de dotation de la CFP. Ce résultat compte six composantes; les résultats concernant chacune d'elles sont décrits aux sous-sections 2.4.1 à 2.4.6.

Pour évaluer l'atteinte des résultats escomptés, il faut évaluer le rendement en fonction d'indicateurs de rendement préétablis, comme ceux qui suivent :

[44] Avant avril 2015, le Ministère comptait deux types de subdélégation : certains gestionnaires détenaient les pleins pouvoirs en matière de nomination (dotation), alors que d'autres bénéficiaient d'une subdélégation partagée avec un agent des HR agréé.
Source : CFP. Vérification par la CFP du ministère de la Défense nationale, 2013. http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2013/ar-rv/13-dnd-mdn/index-fra.htm. Dernière consultation le 30 juin 2016.

- les besoins des intervenants, déterminés par le biais d'un sondage du MDN auprès des gestionnaires d'employés civils et par la tenue de groupes de discussion avec des gestionnaires d'employés civils et d'entrevues avec le personnel organisationnel du SMA(RH-Civ);
- les tendances et points de repère à partir de données administratives tirées de rapports internes ou de documents de gestion ou provenant de rapports produits pour répondre aux exigences des organismes centraux;
- l'analyse de la capacité de la main-d'œuvre, y compris les variations des niveaux de personnel et de la composition de l'effectif.

L'évaluation comprenait une analyse des liens existants entre le résultat immédiat en matière de dotation et les résultats intermédiaire et ultime. Cette analyse avait pour but de démontrer qu'un système de dotation efficace est à la base de la réalisation des résultats ministériels.

- Résultat intermédiaire : Le MDN a embauché des employés qualifiés axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment.
- Résultat final : Le MDN maintient (attraction et rétention) un effectif à coût abordable, très performant et doté de principes qui soutient les activités de la Défense.

L'évaluation a aussi porté sur les facteurs externes qui influent sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés (p. ex., l'évolution du contexte au cours de l'évaluation et les facteurs ne relevant pas du contrôle des intervenants en dotation).

2.4.1 Capacité d'appuyer la planification fonctionnelle et les processus de planification en matière de RH

Principale constatation nº 4 : Alors que le SMA(RH-CIV) évalue et analyse les plans de ressources humaines des organisations de N1 à l'échelle du Ministère, certains mécanismes de planification permettent d'améliorer l'évaluation stratégique des besoins en dotation du Ministère et de les harmoniser avec les priorités stratégiques en conséquence.

Afin de planifier pour compenser l'attrition, prévoir la relève, combler les lacunes et les écarts et aligner les ressources, une organisation doit absolument adapter ses prévisions et son effectif en fonction d'objectifs opérationnels. Ainsi, l'organisation peut déterminer les principales priorités et harmoniser les activités de dotation en fonction de ces contraintes. Déterminer les lacunes de dotation constitue un élément essentiel de la planification des RH et de la gestion stratégique de la dotation de RH civiles au MDN.

L'évaluation révèle qu'il existe au SMA(RH-Civ) une structure lui permettant d'assurer cette fonction clé. À l'heure actuelle, le SMA(RH-Civ) fournit des avis et des directives relatifs aux politiques en matière de RH par le biais d'orientations de planification fonctionnelle en RH, de directives et ordonnances administratives et d'autres documents d'orientation, comme des bulletins, des communiqués et des guides distribués à toute l'organisation et disponibles sur le site intranet du SMA(RH-Civ). Le SMA(RH-Civ) distribue également chaque année un guide de planification fonctionnelle afin d'aider les organisations de N1 à planifier les ressources

humaines. En fonction de la planification des RH de chaque organisation de N1, le SMA(RH-Civ) établit une évaluation fonctionnelle annuelle qui donne un aperçu de l'état de l'effectif civil (y compris les enjeux et les risques).

Les évaluations fonctionnelles visent à consolider les plans de ressources humaines des organisations de N1 et à traiter les constatations à un niveau stratégique. Elles déterminent des éléments comme les groupes déficitaires à l'échelle du Ministère, les enjeux de recrutement et les points de pression possibles afin de faciliter la planification à long terme au niveau des organisations de niveau 0. Toutefois, il semble que ces évaluations ne sont pas utilisées à leur plein potentiel aux fins de l'exécution d'une évaluation stratégique de la demande de dotation du Ministère et de l'optimisation des ressources des RH.

De plus, il y a peu de preuve que le SMA(RH-Civ) ait tenté de quantifier et de prévoir la demande future en matière de dotation ni d'optimiser l'effectif de prestation de services de RH en conséquence. Par exemple, même si l'évaluation fonctionnelle de 2014-2015 prévoyait une augmentation importante des besoins de dotation, aucun plan pour répondre à la demande accrue n'est établi aux centres de services de RH.

Le Ministère dispose d'une structure de gouvernance qui permettrait au SMA(RH-Civ) d'exercer l'autorité fonctionnelle sur la gestion de l'effectif civil. Plusieurs comités de gouvernance ont des mandats incluant la surveillance de la gestion des RH civiles. Les voici :

- Le **Comité de gestion de la Défense**[45] traite de toutes les questions de gestion, y compris celles liées à la gestion des RH civiles, qui touchent l'orientation stratégique du MDN.
- Le **Comité des ressources humaines civiles**[46] traite des trois priorités suivantes :
  - détermination des priorités relatives à la gestion des personnes au niveau du Ministère afin de soutenir les responsabilités en gestion des RH civiles des organisations de niveau 0;
  - élaboration et encadrement des politiques afin d'assurer la concordance avec les priorités gouvernementales et les cadres législatifs et stratégiques;
  - renforcement de l'autorité fonctionnelle et de la prise de décisions du SMA(RH-Civ) par le biais d'un comité consultatif sur les politiques, les programmes et la prestation de services relatifs à la gestion des personnes.

  Tel que mentionné dans son mandat, le Comité des ressources humaines civiles interagit avec d'autres comités de gouvernance du Ministère, y compris le Comité de gestion des ressources d'investissement, afin de nouer des liens interministériels.
- Le **Conseil de gestion de l'effectif civil (CGEC)**[47] examine les demandes de dotation externe provenant d'organisations de N1 afin d'assurer le RDE et vérifier les progrès

[45] Présidé par le SM et le CEMD.
[46] Le Comité des ressources humaines civiles était présidé antérieurement par le SM, mais est actuellement présidé par le sous-ministre délégué principal.
[47] Présidé par le sous-ministre délégué. Les membres comprennent le CEMD, le sous-ministre adjoint (Finances) / dirigeant principal des finances, le sous-ministre adjoint (Science et technologie) et le SMA(RH-Civ). Le soutien est

réalisés en vue d'atteindre les cibles de réduction de la main-d'œuvre. Veuillez prendre note que dans son plan d'affaires 2015-2016, le SMA(RH-Civ) explique que l'utilisation continue du CGEC lui permet de surveiller l'utilisation des ETP des organisations de N1 afin de garantir que l'utilisation des ressources civiles correspond aux priorités et exigences ministérielles.

- Le **Conseil de gestion des ressources humaines du personnel civil** sert de tribune stratégique aux organisations de N1 pour discuter d'enjeux communs en matière de gestion des RH civiles.

Malgré leur existence, l'évaluation n'a pas constaté que ces conseils et comités s'attardent à évaluer la demande en dotation au niveau du Ministère ou à la planification d'une réponse précise aux besoins de dotation.

Même les organisations de N1 ont eu de la difficulté à harmoniser les besoins opérationnels avec les priorités en matière de RH. Récemment, cette situation s'est améliorée grâce à l'approche intégrée que le SMA(RH-Civ) a adoptée en 2014 afin d'améliorer la planification de la dotation civile[48]. Le SMA(RH-Civ) a travaillé de concert avec le CEMD et le sous-ministre adjoint (Finances) / dirigeant principal des finances pour intégrer les cycles de planification opérationnelle et de planification des RH dans le but de faire concorder la planification des RH et les besoins et priorités du Ministère.

Le manque d'importance accordé à la planification stratégique de la main-d'œuvre laisse entrevoir la possibilité pour le SMA(RH-Civ) d'exercer une plus grande autorité fonctionnelle.

Principale constatation nº 5 : Les gestionnaires recruteurs des régions ne comprennent pas toujours les raisons des décisions en matière de dotation des organisations de N1.

Les décisions concernant la dotation anticipée sont prises dans le cadre du processus intégré de planification opérationnelle. Les organisations de N1 établissent les divers volets de ces plans à partir des plans élaborés aux niveaux inférieurs (niveaux 2 et 3). Dans le plan de N1, les besoins en dotation pour l'ensemble de l'organisation de N1 sont évalués et des décisions sont prises sur le financement ou non de postes civils. Les postes dont le financement est approuvé deviennent des postes vacants à pourvoir.

Les données qualitatives recueillies au cours des groupes de discussion avec les gestionnaires révèlent que les raisons pour lesquelles des postes sont financés ou non ne sont pas toujours communiquées aux gestionnaires recruteurs. Cela était particulièrement évident dans les régions où les gestionnaires recruteurs étaient davantage axés sur les activités et ne contribuaient pas au processus de planification des activités. Les gestionnaires recruteurs avaient l'impression que le SMA(RH-Civ) était responsable de l'embauche restreinte, alors qu'en réalité ce sont les

assuré par le chef de programme et l'Équipe du renouvellement de la Défense. Le CGEC qui a été constitué en novembre 2010 n'existe plus. Un nouveau comité devrait entrer en fonction sous peu sous la présidence du sous-ministre délégué.

[48] En partie à cause de la mention « Attention requise » accordée au MDN dans le CRGD 2010-2011.

organisations de N1 qui prennent ce genre de décisions. Le SMA(RH-Civ) est souvent blâmé pour les répercussions opérationnelles des postes vacants non pourvus (p. ex., une charge de travail accrue, des problèmes de moral chez les gestionnaires et les employés).

S'ils comprenaient davantage les raisons des décisions de dotation, les gestionnaires recruteurs pourraient adapter leurs pratiques ou objectifs opérationnels au lieu de continuer à gérer en croyant que tous les postes vacants seront éventuellement pourvus.

Principale constatation nº 6 : Les organisations de N1 doivent classer par ordre de priorité les mesures de dotation à traiter par le personnel des centres de services de RH, sans quoi il y a aura des retards dans la dotation de postes essentiels.

Quant à la planification de la dotation, les hauts dirigeants des organisations de N1 doivent consolider les besoins en dotation de tous les paliers (et régions) de l'organisation, puis les classer par ordre de priorité en fonction des priorités opérationnelles et fonctionnelles. Le classement par ordre de priorité des besoins en dotation permet aux fournisseurs de services de RH de doter les postes en conséquence au lieu d'appliquer le principe du premier arrivé, premier servi, de sorte que les postes essentiels sont pourvus en premier et que les fournisseurs de services de RH peuvent sélectionner des options de dotation à forte incidence (p. ex., processus de dotation collective). Ainsi, le Ministère peut maintenir en poste un effectif d'employés, au bon endroit et au bon moment.

Grâce à l'établissement de priorités d'action claires concernant la dotation anticipée, les fournisseurs de services de RH peuvent mieux planifier les ressources en fonction de la demande de dotation. Comme mentionné à la section 2.4.1, le SMA(RH-Civ) doit toutefois renforcer sa capacité d'analyse de la main-d'œuvre afin de pouvoir répondre aux besoins en dotation des organisations de N1 (p. ex., planification de la charge de travail) de manière adéquate. Le classement par ordre de priorité aux fins de la dotation anticipée donne plus de latitude aux fournisseurs de services de RH pour répondre aux besoins en dotation imprévus au cours de l'année.

Les entrevues avec les directeurs de centres de services de RH ont révélé que certaines régions ont adopté de bonnes pratiques visant à assurer la consolidation, la tenue à jour et la communication claire des priorités en dotation des organisations de N1. L'opération DOTATION lancée dans la région de l'Est en 2014 constitue une approche prometteuse pour plusieurs raisons, notamment le fait que les besoins de dotation des clients régionaux soient consolidés et classés par ordre de priorité, selon les priorités opérationnelles et fonctionnelles.

Pratique prometteuse : Opération DOTATION

- Mobilisation de la haute direction entre les employés des centres de services de RH et de la haute direction des organisations clients régionales afin de consolider et classer par ordre de priorité les besoins en dotation.
- Mobilisation des gestionnaires recruteurs : l'Armée canadienne a rédigé un ordre opérationnel pour la région. Par la suite, tous les commandants de la région ont participé. Les gestionnaires recruteurs, tout au long de la chaîne de commandement,

ont été chargés d'exécuter des processus de dotation afin que les responsabilités des gestionnaires sur le plan des processus de dotation soient assumées sans tarder (ce qui contribue à la rapidité de la dotation).

- Outils : utilisation d'un outil électronique (« Feuille de route ») pour définir les rôles et responsabilités des intervenants en cause et suivre les progrès; d'outils de gestion des bassins qui répertorient et aident à surveiller tous les bassins disponibles à partir desquels des nominations peuvent être faites.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1a) Le SMA(RH-Civ) devrait favoriser davantage l'intégration de la planification des activités et des besoins en RH. Même si certains travaux ont déjà débuté à cet égard par le biais du nouveau modèle de prestation de services intégrés, il est possible d'avoir recours aux mécanismes de planification pour améliorer l'évaluation stratégique de la demande ministérielle en matière de dotation, déterminer les secteurs prioritaires du point de vue de la dotation et affecter les ressources nécessaires pour fournir les services de RH requis.

b) Les organisations de N1 devraient améliorer leur planification intégrée des activités et la diffusion de l'information aux gestionnaires, au personnel des RH et aux planificateurs d'activités afin d'éclairer pleinement le processus de planification.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.4.2 Conformité aux politiques et règlements et respect des valeurs de la fonction publique

Principale constatation nº 7 : Dans l'ensemble, le MDN se conforme aux politiques et règlements et respecte les valeurs de la CFP pour ses processus de dotation. Il faut établir un équilibre entre le respect des valeurs de dotation et l'utilisation de méthode de dotation qui répondent aux besoins opérationnels.

D'après les données utilisées pour l'évaluation, le MDN se conforme en général aux politiques et règlements pour les nominations et les processus de nomination[49]. Par exemple, l'administrateur général du MDN a établi des politiques exécutoires en matière de nomination dans les domaines de la sélection, des mesures correctives et de la révocation, de même que des critères pour l'utilisation de processus de nomination non annoncés.

Toutefois, l'évaluation a décelé certains problèmes liés à la tenue des dossiers et à la documentation appuyant les décisions en matière de nomination. Un de ces problèmes a trait à l'identification de la personne particulièrement autorisée à exécuter des activités de dotation, ce qui peut nuire à la responsabilisation concernant les processus de nomination. L'évaluation a pris note de l'intention d'identifier ces responsables avec la formation donnée aux nouveaux

[49] Selon la vérification du ministère de la Défense nationale menée par la CFP en 2013, le MDN respecte la LEFP, le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, le Cadre de nomination de la CFP et d'autres politiques organisationnelles relatives aux nominations.

gestionnaires subdélégués jusqu'en mars 2016. Un autre problème associé à la tenue des dossiers qui sera examiné dans la section suivante est la difficulté du Ministère à enregistrer le temps requis par le personnel pour doter des postes civils. Il y a divergence entre les pratiques de diverses régions et manque d'uniformité sur le plan de l'utilisation d'outils de gestion de l'information opérationnelle entre les divers groupes d'intervenants. Il faut prendre note que le SMA(RH-Civ) a, au cours de la période d'évaluation, adopté des procédures, des processus et des outils normalisés afin de surveiller l'application des normes de services de RH et d'en faire rapport et se prépare à les communiquer aux intervenants ministériels.

La LEFP visait à créer un cadre de dotation plus souple et à préciser les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires. En fonction de la LEFP et conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*,[50] le MDN a l'obligation et la responsabilité de respecter les valeurs suivantes :

Justice

- Les décisions sont prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, et les lignes directrices et pratiques témoignent d'un juste traitement des personnes.
- Dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes ont le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix

Transparence

- Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques sont communiqués ouvertement et en temps opportun.

Accès

- Les personnes de partout au pays ont la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la ou les langues officielles de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

Représentativité

- Les processus de nomination sont menés de façon objective et ne créent pas d'obstacles systémiques afin que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle dessert.

Les données recueillies au cours des entrevues et groupes de discussion dans le cadre de l'évaluation ont révélé que les processus organisationnels de dotation ont atteint ces objectifs. Le Ministère compte de nombreuses obligations législatives et exigences en matière de reddition de compte afin de démontrer qu'il atteint ces objectifs.[51]

[50] SCT. *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, le 2 avril 2012. https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049 Dernière consultation le 30 juin 2016.
[51] Présentations en vertu du Cadre de responsabilisation de gestion qui doivent obligatoirement être transmises au BDPRH (Cadre stratégique de gestion des personnes) et évaluation de la CFP du rendement en dotation par le biais du CRGD.

Dans le cadre de l'évaluation, les intervenants ont déclaré être très satisfaits à l'égard de la justice et de la transparence qu'ils attribuaient au processus de dotation. Un aperçu démographique de la représentativité au MDN des quatre groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi[52] démontre que le MDN a dépassé les cibles d'équité en matière d'emploi dans deux secteurs : les personnes handicapées (129 pourcent de la cible) et les Autochtones (110 pourcent de la cible). Les deux secteurs sous-représentés sont ceux des minorités visibles (89 pourcent de la cible) et des femmes (95 pourcent de la cible).

Le sondage sur la dotation de la CFP (2013) a conclu que la majorité des gestionnaires d'employés civils au MDN croit avoir suffisamment de latitude pour mener les processus de dotation de manière efficace. Un tiers (34 pourcent) des répondants est toutefois en désaccord avec l'énoncé, ce qui laisse croire que l'on peut faire mieux. En effet, cela est évident si l'on tient compte des valeurs de dotation de la CFP et des autres objectifs à cet égard (processus par ordre de priorité et en temps opportun, et candidats hautement qualifiés). Un équilibre s'impose entre les valeurs de dotation de la CFP et ces autres objectifs en la matière si l'on veut que la dotation contribue aux priorités opérationnelles et fonctionnelles du Ministère.

La section 2.4.4 sur la rapidité du processus présente des données du sondage sur le temps consacré par le personnel, par type de dotation (tableau 2). Tel que le montre la figure 1, il faut presque deux fois plus de temps pour traiter une nomination annoncée que pour une nomination non annoncée, soit une moyenne de 225 jours (sept mois et demi) pour les processus externes et internes annoncés, comparativement à une moyenne de 130 jours (quatre mois) pour les processus externes et internes non annoncés[53].

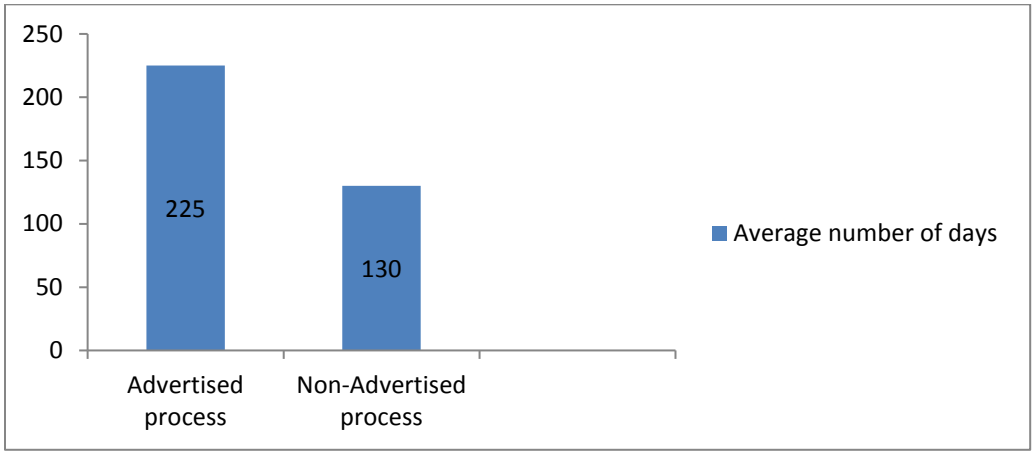

Figure 1.Temps moyen (en jours) requis pour doter des postes en vertu des processus de dotation annoncés comparativement aux processus non annoncés. La figure illustre le nombre moyen de jours requis pour doter des postes selon les processus de dotation annoncés et les processus non annoncés.

Les gestionnaires sont investis du pouvoir subdélégué de choisir un processus annoncé ou non annoncé. Toutefois, les données démontrent que la CFP doit fournir une meilleure orientation au

[52] Au 31 mars 2014.
[53] Un processus désigne la période écoulée entre une demande initiale de dotation et la présentation de la trousse de dotation complète et entre la présentation de la trousse de dotation complète et la réception de la lettre d'offre signée.

MDN quant aux diverses options de dotation et aux risques connexes afin que le personnel de RH puisse donner des avis plus pertinents et pour que les gestionnaires recruteurs puissent prendre des décisions mieux justifiées. Par exemple, il faut plus d'information pour pouvoir choisir entre un processus interne ou externe et entre un processus annoncé ou non annoncé.

Les Lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination visent à permettre aux organisations de répondre à leurs besoins opérationnels et besoins sur le plan des ressources humaines. La CFP conseille aux gestionnaires recruteurs d'avoir recours à un processus de nomination qui concorde avec le plan des RH de l'organisation et les valeurs de dotation. Toutefois, selon l'évaluation, les fournisseurs de services de RH et les gestionnaires recruteurs ne comprennent pas ce que cela signifie d'établir l'équilibre entre les valeurs de la CFP et le besoin d'embaucher des candidats qualifiés en temps opportun, particulièrement sur le plan de la gestion des risques. Le personnel des RH doit pouvoir fournir des avis et des orientations stratégiques sur la manière d'équilibrer les valeurs de dotation, les exigences des lois et politiques et les diverses stratégies de dotation afin de répondre aux besoins opérationnels.

Les gestionnaires craignent que le personnel perçoive comme injuste une décision de dotation découlant d'un autre type de dotation (p. ex., une nomination non annoncée). Ils croient qu'ils feront l'objet de plaintes officielles en plus de devoir régler les problèmes de moral possibles. L'analyse des plaintes relatives à la dotation par rapport au nombre total de mesures de dotation par année (entre 2010-2011 et 2013-2014) a démontré un nombre de plaintes stable. En plus d'encourager les gestionnaires recruteurs à examiner les autres options de dotation, il faudra peut-être donner un appui additionnel pour traiter un accroissement possible des plaintes relatives à la dotation.

Comme le montre la figure 2, le rapport pour le Ministère entre les processus de nomination annoncés et non annoncés[54] , en 2010-2011 et 2011-2012, correspond à la moyenne enregistrée dans la fonction publique jusqu'en 2012[55]. Toutefois, les processus de nomination non annoncés ont été beaucoup plus utilisés récemment (même si le taux de dotation global est beaucoup plus faible, comme le décrit la section 2.5 – Efficience et économie). Cette situation est probablement attribuable au PARD, étant donné les restrictions en matière d'embauche qui ont provoqué un nombre maximal de mesures non annoncées en 2012-2013.

[54] Les chiffres reposent sur les documents du SMA(RH-Civ) et comprennent les processus de nomination internes et externes. La CFP définit le processus de nomination externe comme un « processus de nomination dans lequel peuvent être prises en compte tant les personnes appartenant à la fonction publique que les autres ». Le processus de nomination externe non annoncé désigne un processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé. Le processus de nomination interne désigne « un processus de nomination dans lequel seules peuvent être prises en compte les personnes employées dans la fonction publique », alors qu'un processus de nomination interne non annoncé permet de prendre en compte toutes les personnes dans la zone de sélection.

[55] Prendre note que cette information n'inclut pas la dotation de postes de cadre supérieur.

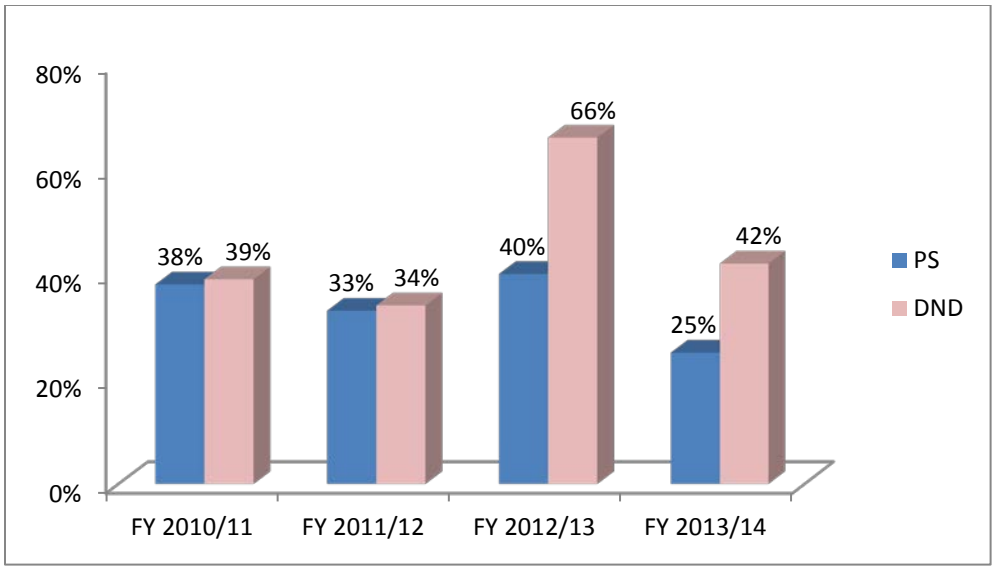

Figure 2 . Pourcentage des activités de dotation non annoncées – MDN et fonction publique pour les années financières 2010-2011 à 2013-2014. Cette figure illustre le pourcentage des mesures de dotation non annoncées du MDN/FAC et de la fonction publique pour les années financières 2010-2011 à 2013-2014.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Dans le cadre de son rôle d'autorité fonctionnelle, le SMA(RH-Civ) doit fournir une orientation et des directives plus rigoureuses et cohérentes. Le SMA(RH-Civ) doit renseigner les gestionnaires et le personnel des RH sur les marges de manœuvre en matière de dotation et sur la bonne façon de gérer les risques correspondants, afin d'encourager l'utilisation de toutes les méthodes de dotation, tout en respectant les valeurs de la CFP.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.4.3 Qualité des candidats embauchés

Principale conclusion nº 8 : Dans l'ensemble, des candidats qualifiés sont embauchés pour pourvoir les postes au MDN. Les employés du Ministère ont confiance en leurs propres compétences, sont mobilisés et dévoués, et admettent que leurs unités embauchent des employés efficaces.

Dans l'ensemble, l'évaluation révèle que le MDN réussit à attirer et à retenir des employés qualifiés, malgré les défis associés aux processus de dotation. Toutefois, l'évaluation a signalé que l'on peut faire mieux sur le plan de la qualité des nouveaux employés embauchés. Par exemple, d'après les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2014, 59 pourcent des répondants du Ministère croyaient que leurs unités embauchaient des employés efficaces. Ce pourcentage a baissé au cours des dernières années (63 pourcent étaient d'accord en 2008) et diffère grandement de celui des cadres supérieurs qui ont répondu (90 pourcent étaient d'accord).

Bien que la notion d'employé « efficace » soit tout à fait subjective, elle ressemble à la notion du mérite. La LEFP exige que les nominations à la fonction publique soient fondées sur le mérite.

Une nomination fondée sur le mérite signifie qu'un candidat satisfait toutes les qualifications essentielles, ainsi que les qualifications additionnelles se rapportant au poste (c.-à-d. les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles). La vérification du ministère de la Défense nationale[56] menée par la CFP en 2013 a conclu que les critères de mérite n'étaient respectés que pour 48 pourcent des nominations. Quant à l'autre tranche des nominations, 6 pourcent ne respectaient pas les critères de mérite et 46 pourcent ne reposaient sur aucune preuve que le candidat satisfaisait les critères de mérite. Le fait que le mérite n'a pas été démontré dans près de la moitié des nominations indique surtout l'existence de problèmes associés à la documentation de l'évaluation des candidats.

Presque tous les répondants au sondage SAFF de 2014 ont déclaré être disposés à faire un effort supplémentaire pour accomplir le travail. Les répondants du Ministère au SAFF croient, dans une grande majorité, que leurs postes correspondent à leurs compétences (85 pourcent) et intérêts (81 pourcent sont d'accord), et ils expriment leur satisfaction et leur fierté à l'égard de leur travail. La majorité d'entre eux recommanderait le MDN comme un bon endroit où travailler (64 pourcent) et préfèrerait rester au Ministère même si un emploi comparable était disponible ailleurs à la fonction publique (59 pourcent sont d'accord). Les cadres supérieurs ont répondu dans une proportion encore plus forte.

Il n'y a pas de données qui permettent d'évaluer l'attraction et la rétention de candidats hautement qualifiés ou de lier les résultats de l'attraction et de la rétention au processus de dotation. L'utilisation systématique d'entrevues de départ et l'analyse des résultats au niveau du Ministère seraient des mécanismes importants pour mieux comprendre les tendances relatives à la rétention et à l'attraction des employés.[57] D'après les données qualitatives fournies par certains gestionnaires, il existerait quelques secteurs où l'attraction et la rétention d'employés qualifiés pourraient être compromises par suite des problèmes de dotation.

Attraction : Les retards associés aux processus de dotation ont entraîné la perte de candidats de choix qui ont opté pour d'autres offres d'emploi.

Rétention : Le problème persistant des postes vacants cause une augmentation de la charge de travail des employés et conduit au départ d'employés essentiels et à des problèmes de moral chez les employés qui restent. De plus, les retards sur le plan des promotions découlant de processus de nomination ou l'absence de possibilités de promotion (surtout dans les régions) entraînent le départ d'employés qualifiés qui acceptent des offres d'emploi externes.

Il est important de souligner que les efforts d'attraction et de rétention varient selon les différents contextes du marché du travail. Pour les candidats qui ont d'autres options d'emploi, les retards en dotation et l'absence de postes à pourvoir semblent avoir une plus grande incidence négative sur l'attraction et la rétention (p. ex., la fonction publique dans la Région de la capitale nationale, les chantiers maritimes Irving en Atlantique, les postes associés aux sables bitumineux pour les gens de métier ou l'embauche d'été pour les étudiants).

[56] La vérification a porté sur la période du 1er octobre 2011 au 30 septembre 2012.
[57] Le SMA(RH-Civ) a mentionné la mise en œuvre d'une stratégie d'entrevues de départ à l'échelle du Ministère dans son Évaluation fonctionnelle de 2014-2015 afin de mieux comprendre la rétention des employés et gérer proactivement la rétention des employés.

Il est aussi important de mentionner que les bonnes pratiques de gestion en milieu de travail au Ministère ont amélioré l'attraction et la rétention des employés, comme le montrent les données qualitatives recueillies dans le cadre de l'évaluation. Des éléments comme les aménagements du milieu de travail (p. ex., les régimes de travail souples) et la conciliation travail-famille permettent au MDN de maintenir sa réputation d'employeur de choix et de veiller à ce que les employés existants ne quittent pas le Ministère pour accepter d'autres emplois, parfois plus payants.

L'évaluation a conclu qu'un mécanisme existe déjà pour traiter des préoccupations liées aux résultats du sondage SAFF. La haute direction du MDN envisageait d'examiner les résultats du SAFF (communication des résultats aux niveaux 2 et 3) et les analyser en vue d'établir des plans d'action.

2.4.4 Limites

Principale constatation nº 9 : Le temps requis pour doter des postes est le principal aspect préoccupant du processus de dotation. Les retards de dotation sont causés par tous les intervenants dans le processus de dotation.

Un récent audit des niveaux de service en ressources humaines[58] a déterminé que les pratiques manquaient d'uniformité et qu'il n'y avait pas d'outil de gestion de l'information d'entreprise pouvant enregistrer le temps réel pris par le personnel pour doter les postes civils, ce qui nuit à la comparaison du rendement par rapport aux normes de service. La présente évaluation a recueilli des données par sondage afin d'évaluer le temps réel pris par le personnel pour doter des postes civils. Les résultats démontrent qu'il existe un grand écart entre le temps pris pour doter des postes selon le type de dotation, tel que le montre le tableau 2. Par exemple, 25 pourcent des gestionnaires ont consacré environ un mois et demi (50 jours) au processus à compter de la demande de dotation initiale à la présentation de la trousse de dotation complète pour un processus de nomination externe annoncé. Toutefois, dans le cas de 74 pourcent d'entre eux, il a fallu trois mois (85 jours). Il a même été fait mention de deux ans (730 jours) pour compléter cette étape du processus.

Type de dotation	De la demande de dotation initiale à la présentation de la trousse de dotation complète				De la présentation de la trousse de dotation complète à réception de la lettre d'offre signée				Durée totale (jours/mois)
	25 %	Médiane	75 %	Maximale	25 %	Médiane	75 %	Maximale	Moyenne
Externe annoncé	50	90	85	730 (~2 ans)	75	70	130	980 (~2,7 ans)	281 (~9 mois)
Par priorité	7	35	182	365 (~1 an)	20,5	30	60	400 (~1 an)	216 (~7 mois)

[58] Mené par le SMA(Svcs Ex) en 2014.

Interne annoncé	15	75	160	800 (~2,2 ans)	9	35	75	240 (~8 mois)	170 (~6 mois)
Interne non annoncé	10	80	150	300 (~10 mois)	9	30	58	270 (~9 mois)	151 (~5 mois)
Mutation	15	30	80	1 095 (~3 ans)	10	29	45	150 (~5 mois)	129 (~4 mois)
Externe non annoncé	15	45	100	300 (~10 mois)	2	25	55	90 (~3 mois)	109 (~3,5 mois)
Embauche d'étudiants	15	50	80	150 (~5 mois)	14	35	45	360 (~1 an)	106 (~3,5 mois)
Nomination occasionnelle	7	15	45	350 (~1 an)	4	15	31	150 (~5 mois)	67 (~2 mois)

Tableau 2. Temps requis pour exécuter le processus de dotation, par type de dotation. Le tableau affiche le temps qu'il a fallu aux répondants au sondage (gestionnaires d'employés civils) pour exécuter les processus de dotation, selon huit différents types de dotation.

Les discussions avec les gestionnaires recruteurs dans le cadre de l'évaluation ont porté principalement sur la rapidité du processus de dotation. La satisfaction des gestionnaires recruteurs à l'égard de la dotation était une fonction du temps requis pour doter les postes. D'après les commentaires des gestionnaires recruteurs, des directeurs de centres de services de RH et du personnel ministériel du SMA(RH-Civ), de nombreux éléments peuvent expliquer la variation du temps requis pour doter des postes civils. Les répondants avaient l'impression qu'il y avait des retards à toutes les étapes du processus de dotation et que la responsabilité de retarder le processus inutilement incombe à un éventail d'intervenants.

Les gestionnaires recruteurs jugeaient que le temps pris par la haute direction[59] pour approuver la dotation en personnel était inutilement long. La complexité des approbations requises varie selon l'organisation du MDN et le problème n'existe pas partout. Les diverses exigences pour l'approbation de la haute direction sont un vestige de l'époque du PARD. C'est-à-dire qu'en plus des contrôles ministériels en matière de dotation (p. ex., le CGEC qui devait approuver, reporter ou refuser la création de nouveaux postes civils et les mesures de dotation externe pour une période indéterminée), les organisations du MDN ont établi leurs propres contrôles de dotation afin de gérer le RDE et l'atteinte des cibles du PARD. Même si les contrôles de dotation ont été éliminés, certains contrôles au niveau des organisations sont encore en vigueur, comme l'exigence d'obtenir l'approbation de nombreux niveaux de direction.[60]

Les intervenants consultés pour l'évaluation ont énuméré certains éléments qui contribuent aux retards dans le reste du processus, à savoir :

- **Disponibilité des gestionnaires recruteurs :** Certains sont d'avis que les gestionnaires recruteurs ne consacrent pas suffisamment de temps à l'exécution de leurs responsabilités. Il se peut que les gestionnaires recruteurs ne puissent consacrer le temps nécessaire à l'exécution des processus de dotation. Une méthode qui a été utilisée avec

[59] De hauts dirigeants d'organisations de N1.
[60] Correspondance électronique du 17 février 2015 de l'ancienne SMA(RH-Civ), M[me] Binnington. Objet : Guide sur la gestion de niveaux d'effectif civil

succès est celle où la haute direction de l'organisation a libéré les gestionnaires recruteurs pour qu'ils s'occupent des processus de dotation en cours. Cette méthode a exigé la participation de la haute direction et des fournisseurs de services de RH et a réussi à accélérer les processus de dotation.

Une autre raison avancée par les intervenants qui explique pourquoi les gestionnaires recruteurs ne prennent pas le temps nécessaire est la méconnaissance de leurs responsabilités. C'est surtout le cas des gestionnaires militaires d'employés civils. Au niveau du centre de services de RH, il est possible de mieux expliquer et définir les rôles et responsabilités des gestionnaires recruteurs et des fournisseurs de services de RH dans le processus de dotation. Cette question sera traitée en partie par la formation qui sera donnée aux gestionnaires, mais il faut également entretenir une communication constante avec les gestionnaires recruteurs.

- **Fardeau administratif :** Les gestionnaires recruteurs et les directeurs de centres de services de RH ont signalé des cas où il était possible d'alléger le fardeau administratif des processus de dotation. Des processus pleinement informatisés (p. ex., l'ajout de signatures électroniques au programme de dotation électronique) et l'accès accru de la direction à l'information nécessaire (comme les numéros d'identification des employés, les cotes de sécurité ou les profils linguistiques) pourraient réduire les échanges entre les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH et ainsi accélérer le processus.

- **Réactivité des fournisseurs de services de RH :** La réactivité des fournisseurs de services de RH aurait été compromise par les problèmes de capacité des centres de services de RH, la mobilité des fournisseurs de services de RH et l'arriéré des demandes de dotation. Les participants aux groupes de discussion et les répondants au sondage auprès des gestionnaires ont également déploré les retards dans le processus de dotation découlant de ces éléments. Certains étaient d'avis qu'un meilleur accès à l'information requise réduirait le fardeau administratif et, par le fait même, allègerait la charge de travail des fournisseurs de services de RH. Une autre préoccupation exprimée avait trait au fait que les fournisseurs de services de RH s'occupent de tous les volets de la gestion des RH, y compris les relations de travail qui nécessitent beaucoup de temps et ont préséance. Par conséquent, ces éléments constituent des goulots d'étranglement dans le processus, alors que les gestionnaires recruteurs attendent que leurs demandes de dotation soient examinées et approuvées.

- **Manque d'uniformité au chapitre des conseils et des décisions relatifs à la dotation :** Ces manques d'uniformité ont été signalés par les gestionnaires recruteurs et reconnus par les directeurs des centres de services de RH. Il pourrait être possible d'atténuer ce manque d'uniformité en précisant les rôles et responsabilités des fournisseurs de services de RH qui participent à la prestation de services et en veillant à ce que les généralistes de RH (ou le premier point de contact) ne donnent pas d'avis sans avoir consulté un spécialiste. La mobilité des fournisseurs de services de RH aggrave la situation, car elle favorise un manque d'uniformité avec le temps en raison d'une gestion de cas non suivie. Il pourrait même y avoir un rôle pour le directeur des politiques en matière de postes civils, en tant que centre stratégique de la dotation au sein du SMA(RH-Civ), afin de

veiller à ce que les fournisseurs de services de RH comprennent bien les attentes stratégiques.

- **Absence d'une approche systémique pour le suivi des mesures de dotation :** Certains centres de services régionaux ont mis au point leurs propres outils et mécanismes pour suivre les progrès de chaque mesure de dotation. Ces outils permettent aux fournisseurs de services de RH de mieux gérer les processus de dotation afin de réduire le temps écoulé entre les étapes et de prévoir les ressources en RH pour exécuter les mesures de dotation. L'adoption d'un cadre uniforme de suivi que pourraient utiliser tous les centres de services a suscité un certain intérêt. Il faut signaler que par suite de l'audit des niveaux de services des ressources humaines mené par le SMA(Svcs Ex) en 2014, des outils ont été conçus et devraient être pleinement opérationnels d'ici janvier 2016.

Les autres étapes du processus de dotation où il y a des retards ne sont pas du ressort du personnel des centres de services de RH ni des gestionnaires recruteurs. Il s'agit des processus d'évaluation de la langue seconde, d'autorisations de sécurité et d'autorisations de priorité.

Les retards sont également cumulatifs. La lenteur des mesures de dotation signifie qu'il faut souvent refaire la vérification des autorisations de priorité pour la même mesure puisque la fenêtre de 40 jours se ferme de façon répétée. Les profils linguistiques des candidats expirent pendant les longs processus, ce qui ralentit le processus parce qu'un plus grand nombre de candidats doivent repasser les examens. En outre, la lenteur des processus entraîne un accroissement des demandes de dotation, car il faut embaucher des employés dans des postes occasionnels ou intérimaires afin de prendre la relève pendant la durée d'un long processus de dotation, ce qui ajoute à la charge de travail globale et ralentit davantage le système.

Selon la CFP, un processus de dotation collective désigne un processus auquel participe plus d'un gestionnaire recruteur et/ou un processus où des nominations sont effectuées dans plus d'une unité de travail ou lieu de travail, ou dans plusieurs ministères. Les processus de dotation collective permettent aux gestionnaires de créer, à partir d'un seul processus annoncé, un bassin de candidats dont ils pourront se servir pour procéder à des nominations. La CFP mentionne que la dotation collective à partir des bassins de candidats qualifiés déjà existants nécessite environ quatre semaines de moins que le temps requis pour des processus de dotation distincts.[61]

La dotation collective nécessite la création de bassins de candidats qui ont fait l'objet d'une évaluation partielle leur permettant d'être inclus dans ce bassin[62]. Ces candidats sont ensuite évalués de façon définitive selon les critères de mérite fixés pour chacun des postes à pourvoir. Pour créer un bassin, la dotation collective comprend quatre étapes : 1) planifier les besoins en RH, 2) planifier le processus de dotation collective, 3) exécuter, diriger et administrer le processus de dotation collective et 4) faire rapport sur les résultats ou les leçons retenues. Le rôle des gestionnaires recruteurs consiste à définir un bassin suffisant de candidats, alors que le rôle

[61] CFP. Rapport annuel 2013-2014, 2014. http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=895809 Dernière consultation le 30 juin 2016.
[62] Les bassins de candidats accessibles peuvent s'inscrire sous quatre types différents : les candidats pleinement qualifiés (prêts à être embauchés), ceux qui possèdent les compétences essentielles, ceux partiellement évalués et ceux figurant dans une banque de candidats (aucune évaluation).

du personnel de RH est de fournir des avis et de l'information ayant pour but d'aider les gestionnaires recruteurs quant au processus de dotation collective et de mettre à leur disposition les outils nécessaires.

La dotation collective est maintenant couramment utilisée à la fonction publique fédérale. La CFP signale qu'en 2013-2014 plus de la moitié (54 pourcent) des activités de dotation dans les grands ministères découlaient de processus collectifs. En fait, le MDN et le SMA(RH-Civ) ont annoncé qu'ils jugeaient prioritaire d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre et des stratégies de gestion communautaire qui devraient découler de la dotation collective.

Les gestionnaires recruteurs ne s'opposaient pas à l'utilisation accrue des processus de dotation collective, mais craignaient de ne plus pouvoir participer à l'établissement des critères ou à la sélection des candidats. Ils ont également mentionné la nécessité d'avoir plus d'information sur les processus de dotation en cours, comme l'existence et l'état d'avancement de processus de dotation collective au sein du Ministère ou de la fonction publique. L'évaluation a révélé que la dotation collective favorise un processus de dotation plus rapide et que cette méthode de dotation est de plus en plus utilisée depuis quelques années. Toutefois, les gestionnaires recruteurs du MDN n'emploient pas le processus de manière stratégique ou à sa pleine capacité parce qu'ils ne savent pas quand ou comment l'appliquer ou parce qu'ils hésitent à embaucher des candidats qui n'ont pas été sélectionnés dans le cadre de processus qu'ils dirigeaient eux-mêmes.

Il est aussi possible d'accroître la rapidité en examinant le processus comme tel. D'après l'évaluation, le processus fondamental de dotation n'a pas changé depuis des décennies. La présentation des candidatures et le tri de douzaines de candidats dans certains cas sont encore effectués manuellement, de même que la notation des examens écrits qui sont jugés nécessaires pour évaluer les connaissances des candidats. Des entrevues ont lieu pour tous les candidats qui franchissent les premières étapes du processus et non seulement les meilleurs candidats.

Recommandations du SMA(Svcs Ex)

3a) Le SMA(RH-Civ) doit mettre au point des mécanismes et des outils normalisés et conviviaux qui aideront à préciser les responsabilités et les produits livrables et à les suivre (pour les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH).

b) Le SMA(RH-Civ) devrat améliorer les outils et les systèmes afin de moderniser les approches de dotation.

c) Le SMA(RH-Civ) devrait utiliser de façon plus stratégique les options de dotation, comme les processus collectifs de dotation, ce qui serait avantageux pour les gestionnaires recruteurs et les autres intervenants.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.4.5 Satisfaction à l'égard du modèle de prestation des services

Principale constatation nº 10 : L'absence de définition précise des rôles et responsabilités dans le modèle de prestation des services de RH et la méconnaissance même du modèle freinent la satisfaction des intervenants.

Le modèle de prestation des services s'explique sous deux angles : celui de la planification et celui des activités opérationnelles. Du point de vue de la planification, le modèle s'adresse à des gestionnaires de programme et de planification qui participent à la planification stratégique des RH et qui connaissent le client organisationnel avec qui ils traitent. Leur rôle diffère selon l'organisation et la région. En outre, cette grande divergence à l'égard du rôle des gestionnaires de programme et de planification contribue au manque d'uniformité et au dédoublement du processus de dotation. Avant l'intégration des RH (en avril 2014), ils s'appelaient gestionnaires des activités – Ressources humaines (GARH) et faisaient partie d'organisations de N1 ou de niveau 2. Depuis l'intégration des RH, ils portent le titre de gestionnaire de programme et de planification (dans la RCN, de gestionnaire principal de programme et de planification). Les liens hiérarchiques ont également changé. Ils relèvent dorénavant du SMA(RH-Civ), mais continuent de travailler au sein de leurs organisations.

Du point de vue des activités opérationnelles, il y a un seul point de contact au centre de services de RH (soit un généraliste en RH) qui évalue les demandes des gestionnaires recruteurs et les achemine au spécialiste compétent. Les demandes de dotation, par exemple, sont transmises à un spécialiste en dotation ou à un membre de l'équipe de ressourcement. Les gestionnaires de programme et de planification œuvrent aussi à ce niveau en fournissant régulièrement de l'information aux généralistes en RH et aux spécialistes en dotation aux fins de leurs interactions avec les gestionnaires recruteurs. Les gestionnaires de programme et de planification contribuent à la dotation sur le plan opérationnel en fournissant de l'information sur les tendances et les besoins des clients d'après leur vue d'ensemble des organisations de N1 ou de niveau 2.

L'intégration des RH devait se faire sur deux ans et des ententes sur les niveaux de service devaient être négociées avec chaque gestionnaire de programme et de planification pour la durée de cette période[63]. Le fait de négocier ces ententes sur les niveaux de service au sein d'organisations qui gèrent différemment les RH civiles a entraîné un manque d'uniformité quant au rôle des gestionnaires de programme et de planification dans le modèle de prestation des services. Cette situation aggrave les mésententes, les retards et le dédoublement possible au chapitre du processus de dotation. Les données qualitatives révèlent également que les intervenants ne saisissent pas encore parfaitement à quoi ressemblera le modèle de dotation global à la fin de la période d'intégration des RH (en mars 2016).

De plus, d'après les données qualitatives, les gestionnaires recruteurs ne comprennent pas les aspects fondamentaux du fonctionnement du modèle de prestation de services (généraliste en première ligne et spécialiste en dotation d'arrière-guichet) et ont ainsi l'impression que les demandes de dotation sont traitées par plusieurs personnes inutilement. En outre, les employés

[63] Les ententes sur les niveaux de service ont été négociées entre un directeur du SMA(RH-Civ) et un représentant de la haute direction de chaque commandement ou organisation (normalement au niveau du chef d'état-major).

des RH ne comprennent pas (dans les centres de services et à l'administration centrale) la structure du modèle de prestation de services. Les différences qui existent entre les régions et qui peuvent être justifiées ne sont pas systématiquement expliquées ou comprises.

Principale constatation nº 11 : Les gestionnaires recruteurs sont frustrés par le manque d'uniformité et les retards associés à la prestation des services de dotation.

Principale constatation nº 12 : Les gestionnaires recruteurs souhaitent recevoir plus d'information, de formation et d'outils pour pouvoir assumer leurs responsabilités en matière de dotation.

Une composante importante de la dotation civile est la prestation de services de dotation (p. ex., des conseils, des orientations, de l'appui) par les fournisseurs de services de RH aux gestionnaires recruteurs afin que ceux-ci puissent assumer leurs responsabilités. En tant que clients des services de dotation des RH, les gestionnaires ont été invités à dire dans quelle mesure les services de dotation des employés civils répondaient à leurs besoins. Les chefs d'état-major ont aussi été questionnés sur les avis en matière de planification qu'ils reçoivent (p. ex., des avis du SMA(RH-Civ) concernant la planification fonctionnelle), un service complémentaire à la prestation des services de dotation des RH.

Les gestionnaires recruteurs ont donné leur point de vue sur le processus de dotation par le biais de plusieurs mécanismes, soit un sondage électronique (administré aux fins de l'évaluation et auquel 920 intervenants ont répondu), des groupes de discussion régionaux (aussi organisés aux fins de l'évaluation et auxquels ont participé 49 intervenants dans six régions) et le Sondage sur la dotation de la CFP mené en 2014. Les sondages et les groupes de discussion ont révélé qu'une majorité des gestionnaires recruteurs est relativement satisfaite des services de dotation. Les gestionnaires recruteurs jugent que leur principal point de contact au sein des services des RH est utile et qu'ils entretiennent de bon

nes relations avec cette personne. Ils sont particulièrement satisfaits de la capacité des fournisseurs de services de RH à cerner des options et à examiner comment les adapter pour répondre aux besoins de dotation des gestionnaires recruteurs. Ils attribuent souvent le succès du processus de dotation aux personnalités plutôt qu'aux éléments du processus. Lorsqu'on leur a demandé de coter leur satisfaction par rapport au plus récent processus de dotation auquel ils ont participé à la Défense nationale, 67 pourcent des gestionnaires recruteurs étaient quelque peu ou très satisfaits des services reçus des RH (43 pourcent et 24 pourcent, respectivement). Ces taux sont plus élevés que celui de leur satisfaction globale (59 pourcent), ce qui laisse croire qu'il y a eu une certaine amélioration avec le temps.

La satisfaction des gestionnaires semble reposer sur plusieurs éléments, à savoir : l'effort exigé des gestionnaires recruteurs pour franchir les différentes étapes du processus, le temps requis pour chaque étape et leur niveau de participation au processus.

La figure 3 révèle une plus grande satisfaction à l'égard des services de dotation des RH pour les types de processus qui permettent aux gestionnaires recruteurs d'embaucher le plus rapidement possible des employés pour une durée indéterminée. Il s'agit des mutations (75 pourcent des

intervenants sont quelque peu ou très satisfaits) et des processus internes non annoncés (73 pourcent des intervenants sont quelque peu et très satisfaits). D'après le sondage du MDN auprès des gestionnaires, les processus externes non annoncés sont en général plus rapides que les mutations et les processus de dotation internes non annoncés (voir le tableau 2)[64]. Même si les processus externes non annoncés sont plus rapides, les gestionnaires recruteurs sont relativement moins satisfaits à cet égard (67 pourcent quelque peu ou très satisfaits), ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils doivent fournir de nombreuses justifications pour ce type de processus (c.-à-d. qu'ils doivent fournir un effort supplémentaire). La satisfaction à l'égard de la prestation de services de RH est moindre lorsqu'il s'agit de nominations par priorité (62 pourcent étaient quelque peu ou très satisfaits). Ce faible taux de satisfaction dans le cas des nominations par priorité peut dépendre davantage du processus d'autorisation en matière de priorité que des conseils du spécialiste des RH.

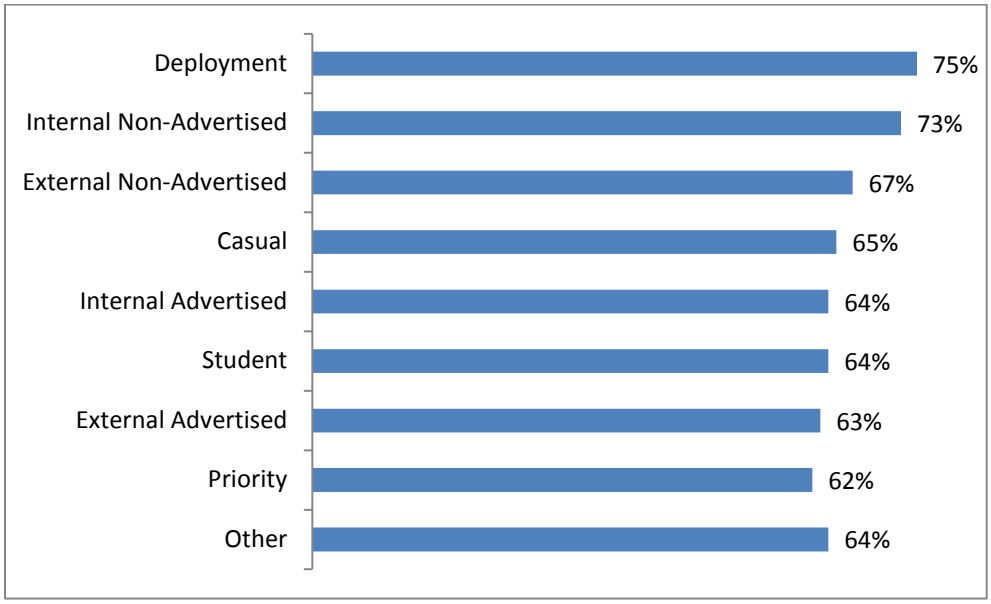

Figure 3. Satisfaction à l'égard du plus récent processus de dotation, par type de processus utilisé. Cette figure affiche les taux de satisfaction des répondants au sondage par rapport aux plus récentes mesures de dotation prises, par type de processus de dotation.

La question du sondage qui demandait aux gestionnaires recruteurs d'évaluer les différentes étapes du processus de dotation a donné une image plus nuancée de leur satisfaction. Les résultats présentés à la figure 4 semblent indiquer une plus grande satisfaction pour les étapes auxquelles participe un fournisseur de services de RH. Par contre, le degré de satisfaction le plus faible est attribué aux services offerts par des fournisseurs de services ne faisant pas partie du SMA(RH-Civ). Par exemple, les autorisations de sécurité sont gérées par VCEMD et celles en matière de priorité, ainsi que les évaluations de la langue seconde, par la CFP.

[64] La documentation du SMA(RH-Civ) sur les processus de dotation ne précise pas la durée du processus concernant les mutations.

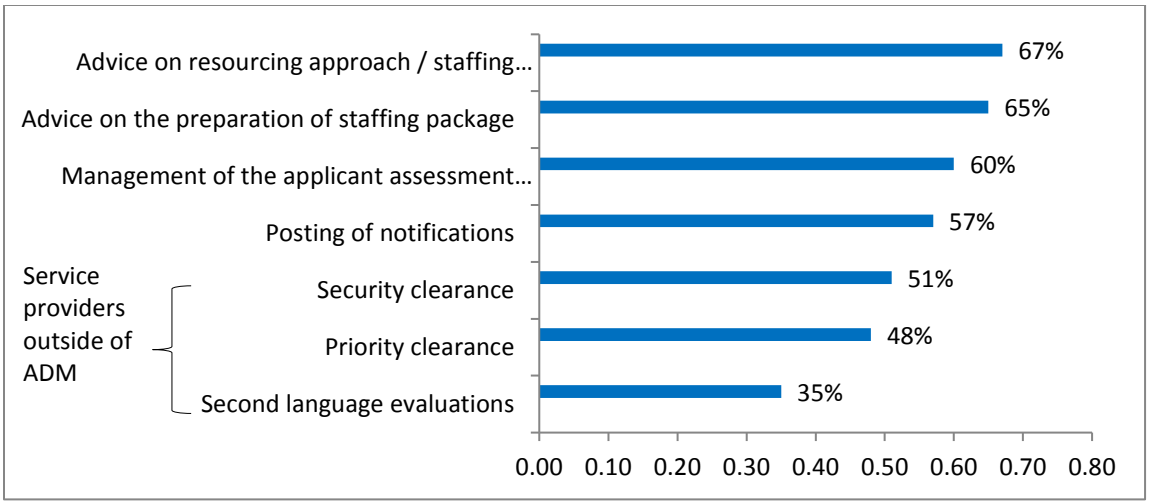

Figure 4. Satisfaction à l'égard des étapes du processus de dotation. Cette figure illustre les taux de satisfaction des répondants au sondage pour diverses étapes du processus de dotation.

Les participants aux groupes de discussion s'intéressaient aux options permettant d'accélérer et de simplifier la dotation. D'après les répondants, la dotation électronique constitue un programme prometteur, surtout lorsqu'il y aura intégration des signatures électroniques (réduction du fardeau administratif) et diversification de la gamme de mesures de dotation accessibles par voie électronique par rapport à l'offre actuelle[65]. Les gestionnaires recruteurs ne s'opposaient pas à l'utilisation accrue des processus collectifs de dotation, mais craignaient de ne plus pouvoir participer à l'établissement des critères ou à la sélection des candidats.

Les gestionnaires recruteurs ont mentionné la mobilité constante du personnel des RH. Cette perception peut être attribuable en partie à la structure de prestation des services (c.-à-d. que les demandes sont reçues, évaluées et triées par un généraliste en RH, puis traitées par un ou plusieurs spécialistes). Le fait qu'une seule demande soit traitée par au moins deux fournisseurs de services de RH explique en partie cette perception de mobilité. Toutefois, celle-ci n'est fondée qu'en partie puisque les employés du SMA(HR-Civ) affichent un taux annuel moyen de mobilité de 24 pourcent. Les taux de mobilité n'ont pas beaucoup changé depuis 2008 (voir la section 2.5 – Efficience et économie) pour en savoir davantage sur la mobilité du personnel des RH.

Les gestionnaires recruteurs ont déploré le fait qu'ils reçoivent des avis et des interprétations des politiques divergents selon le fournisseur de services de RH et que ces derniers ne possèdent pas tous le même niveau de connaissances. Ils ont ajouté que les décisions d'un fournisseur sont parfois renversées par un autre. Ces situations peuvent dépendre à la fois de la structure de la prestation de services de RH (soit la participation de nombreux acteurs) et de la mobilité des fournisseurs de services de RH. Les directeurs des centres de services de RH ont signalé qu'il est toujours difficile de pourvoir des postes vacants (en raison de promotions, de congés prévus ou

[65] Les types de mesure de dotation offerts par le programme de dotation électronique sont les suivants : nominations occasionnelles, prolongations d'une nomination pour une durée déterminée, nominations par intérim (moins de quatre mois), prolongation d'une nomination par intérim, réembauches d'étudiant, mutations, affectations et mutations non annoncées. http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/q-initiatives-projet-de-dotation-acceleree-faq.page Dernière consultation le 30 juin 2016.

non, etc.) aux RH par des fournisseurs de services de RH qualifiés et ayant de l'expérience, particulièrement dans les endroits éloignés.

Sans connaître tout le contexte de la transformation des RH, les gestionnaires recruteurs de toutes les régions ont démontré qu'ils étaient conscients de l'évolution de leurs responsabilités en matière de dotation. Ils (particulièrement les militaires qui gèrent des employés civils) se plaignent quelque peu de ne pas avoir suffisamment de formation pour assumer leurs responsabilités. Ils doutent que la formation prévue sur la subdélégation (qui compte un volet en ligne et une séance d'une journée) suffira.

Les responsabilités des gestionnaires ont changé par suite de la vérification menée par la CFP en 2013 auprès du ministère de la Défense nationale, qui a révélé que les rôles, responsabilités et liens hiérarchiques n'étaient pas toujours bien compris. Cette vérification a aussi mis en lumière le manque de compréhension des responsabilités à l'égard des activités associées à la dotation et l'absence de mécanismes de contrôle efficaces pour le processus de subdélégation. À cette époque, le MDN comptait deux types de subdélégation, soit l'attribution de pouvoirs en matière de dotation aux gestionnaires subdélégataires ou la subdélégation partagée entre des agents des RH agréés et des gestionnaires détenant une subdélégation partielle. Dans le cadre de la subdélégation partagée, les agents des RH avaient le pouvoir de signer la lettre d'offre et assumaient ainsi la responsabilité de la décision en matière de dotation[66].

Par suite de cette vérification, le SMA(RH-Civ) a modifié l'instrument de subdélégation et a profité de l'occasion pour adopter un seul modèle de subdélégation. Depuis avril 2016, les pouvoirs de dotation appartiennent aux gestionnaires subdélégataires seulement[67], sous réserve d'avoir suivi la formation nécessaire. La formation pour les nouveaux gestionnaires subdélégataires se donnait à l'échelle du pays jusqu'en mars 2016.

Les gestionnaires recruteurs ont émis deux préoccupations à l'égard de ce changement. Premièrement, ils (surtout les gestionnaires militaires) jugent ne pas avoir la formation nécessaire pour assumer leurs responsabilités. Ils doutent que la formation sur la subdélégation suffira. Deuxièmement, cet accroissement de leurs pouvoirs n'a pas été accompagné d'un plus grand accès aux outils et à l'information, ce qui leur permettrait d'appliquer le processus avec plus de confiance. De nombreux gestionnaires recruteurs jugent qu'ils n'ont pas accès à l'information et aux données dont ils ont besoin pour planifier et exécuter un processus de dotation, notamment dans les domaines suivants :

- les processus de dotation en cours, comme l'existence et l'état d'avancement de processus de dotation collective au sein du Ministère ou de la fonction publique;
- les trousses d'information utilisées pour des processus de dotation antérieurs relatifs à des postes similaires, comme les critères de sélection, les guides d'entrevue des candidats ou les questions d'examen;

[66] Vérification par la CFP du ministère de la Défense nationale, 2013. http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2013/ar-rv/13-dnd-mdn/index-fra.htm Dernière consultation le 30 juin 2016.
[67] En 2015-2016, les pouvoirs appartenaient aux agents des RH et aux gestionnaires subdélégataires, alors qu'en 2016, ils ont été délégués exclusivement aux gestionnaires.

- l'accès par le personnel des gestionnaires recruteurs aux données en matière de RH nécessaires pour des processus de dotation, comme les numéros d'identification des employés, les profils linguistiques et les autorisations de sécurité, ainsi que les descriptions de travail.

L'évaluation a dévoilé l'existence de « services de RH fantômes » (c.-à-d. des services ayant une fonction parallèle ou pareille) qui agissent comme fournisseurs de services de RH et ainsi offrent des avis et des services aux gestionnaires recruteurs qui en ont besoin. L'existence de ces services témoigne d'une lacune ou d'un besoin non comblé par la structure actuelle. Fait encore plus grave, lorsque l'initiative d'intégration des RH a débuté en 2014 et que les GARH ont été intégrés à l'organisation du SMA(RH-Civ), l'inexpérience des gestionnaires recruteurs de N1 qui n'avaient plus accès à leur « service de RH fantôme » a été frappante.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Le SMA(RH-Civ) devrait préciser la structure du modèle de prestation des services de RH, y compris les rôles et responsabilités à mesure qu'ils sont établis, et les communiquer aux gestionnaires recruteurs et aux fournisseurs de services de RH Il devrait aussi veiller à ce que les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH aient reçu la formation adéquate pour jouer leurs rôles. Enfin, le SMA(RH-Civ) devrait faire savoir de façon plus transparente ce qui est prévu après l'intégration.

BPR : SMA(RH-Civ)

2.4.6 Employés qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment

Grâce à ses mesures de dotation, le MDN prévoit atteindre le résultat intermédiaire voulant qu'il compte un effectif composé d'employés qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment. L'évaluation a révélé que les employés du MDN sont qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence. Toutefois, il semble que le Ministère n'atteint pas le volet du résultat escompté concernant la rapidité d'embauche.

Le modèle logique (voir l'annexe C) montre que ce résultat escompté dépend d'autres secteurs d'activité de la Gestion des RH civiles, comme la formation et le perfectionnement professionnel, la gestion en milieu de travail et la classification. Les intervenants consultés pour cette évaluation sont d'avis que la dotation efficace (dont les composantes sont expliquées dans l'évaluation des résultats escomptés) contribue à la création et au maintien d'un effectif qualifié. D'après les résultats d'un récent sondage[68], le MDN compte un effectif qualifié. Au total, 59 pourcent des répondants du MDN ont convenu que leurs services embauchent des personnes pouvant exécuter le travail.

[68] SCT. SAFF 2014. http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2014/results-resultats/bq-pq/index-fra.aspx. Dernière consultation le 30 juin 2016.

Toutefois, l'atteinte de ce résultat dépend de nombreux facteurs associés à la Gestion des RH civiles et à la dotation, de même qu'à des facteurs externes. Même si la prestation efficace de services de dotation des RH contribue à la création d'un effectif fort au MDN, il faut tenir compte de nombreux autres facteurs qui influent sur l'atteinte de ce résultat (comme les conditions du marché du travail).

2.4.7 Maintien en poste (attraction et rétention) d'un effectif à un coût abordable, très performant et doté de principes pour mener à bien les activités du MDN

Un résultat final escompté des mesures de dotation est le maintien en poste (attraction et rétention) d'un effectif à un coût abordable, très performant et doté de principes qui soutient les activités du MDN. S'il veut remplir ses mandats, le Ministère doit pouvoir attirer et retenir des employés qualifiés et très performants. En fin de compte, l'objectif de la dotation est de recruter des candidats hautement qualifiés qui peuvent contribuer à l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère qui suivent :

- la Défense nationale demeure continuellement prête à livrer les services de la défense nationale en harmonie avec les intérêts et les valeurs du Canada;
- les opérations et les services de la Défense améliorent la stabilité et la sécurité, tout en faisant la promotion des valeurs et des intérêts canadiens.

Comme c'est le cas pour les résultats intermédiaires escomptés, de nombreux facteurs au sein de la Gestion des RH civiles, de même que des facteurs externes, déterminent si le MDN réussit à maintenir en poste (attirer et retenir) un effectif à un coût abordable, très performant et doté de principes. Évidemment, l'ensemble de ces défis relatifs à la dotation crée des lacunes en matière de capacité. Par exemple, chaque mois de retard pour un processus de dotation représente un mois pendant lequel le travail n'est pas exécuté par la personne occupant le poste en question. De plus, les candidats très compétents pourraient être tentés d'accepter une offre d'emploi ailleurs si le processus de dotation au MDN prend trop de temps.

2.5 Rendement – Preuve d'efficience et d'économie

Selon la Politique sur l'évaluation de 2009 du Conseil du Trésor, l'efficience désigne l'optimisation des extrants produits par un niveau fixe d'intrants ou l'utilisation minimale d'intrants pour produire un niveau fixe d'extrants. La politique définit l'économie comme « la quantité minimale de ressources [...] pour obtenir les résultats escomptés »[69]. Aux fins de la Politique sur l'évaluation, les mesures du rendement correspondent à ce qui suit :

- les extrants sont produits à un coût minimal (efficience);
- les résultats escomptés sont atteints à un coût minimal (économie).

[69] SCT. Politique sur l'évaluation, 1er avril 2009. (http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024andsection=text#cha4) Dernière consultation le 30 juin 2016.

L'évaluation a déterminé dans quelle mesure les ressources sont utilisées avec efficacité pour produire les extrants et atteindre les résultats des RH civiles, plus particulièrement en matière de dotation. Voici les indicateurs élaborés à cette fin :

Effort et charge de travail

- total des dépenses et des ETP affectés à la gestion des RH civiles;
- volume d'activité en dotation, par employé et par rapport à d'autres ministères fédéraux;
- dépenses consacrées à la dotation;
- dépenses en dotation par rapport aux dépenses du Ministère.

Efficience

- coût des RH par employé civil; frais de fonctionnement et d'entretien des RH par fournisseur de services de RH;
- proportion de clients servis par le personnel des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux;
- taux moyen de mesures de dotation par employé des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux;
- prévisions de la demande anticipée.

Les constatations formulées dans la présente section découlent d'une analyse des données administratives et financières effectuée par le SMA(RH-Civ) et d'un examen de rapports ministériels. On a tenté de comparer les extrants à ceux d'autres organismes fédéraux, mais les données obtenues ont été peu nombreuses. Pour contrer ce problème, l'équipe d'évaluation a examiné l'information recueillie par le Conference Board of Canada et le HR Metrics Service (y compris des données relatives à des ministères fédéraux et provinciaux, et à des entreprises privées) afin de comparer l'information propre au MDN à des points repères. Du point de vue de l'efficience et de l'économie, le but de la fonction de dotation devrait être de traiter le plus grand nombre de demandes de dotation avec le plus petit nombre d'ETP possible et en un temps le plus court possible, tout en assurant la qualité et l'intégrité de la dotation.

Comme vous le verrez dans les sections qui suivent, la direction du MDN ne réussit pas à l'heure actuelle à évaluer adéquatement ou à analyser le niveau de ressources requis pour offrir des services et produits de RH (c.-à-d. des processus de dotation). Quant à la prestation des services, il semble que les fournisseurs de services de RH ne sont pas aussi performants qu'ils le pourraient ou le devraient. Toutefois, aucune preuve concluante n'en explique la raison. La section qui suit examine ces constatations par rapport aux indicateurs mentionnés précédemment.

2.5.1 – Effort et charge de travail

Afin d'établir le nombre de ressources affectées aux RH et à la dotation au sein du SMA(RH-Civ), l'évaluation a inclus une analyse des données financières relatives aux éléments suivants :

- total des dépenses et des ETP affectés à la gestion des RH civiles;
- volume d'activité en dotation, par employé et par rapport à d'autres ministères fédéraux;
- dépenses en dotation par rapport aux dépenses du Ministère.

Total des dépenses et des ETP affectés à la gestion des RH civiles

La gestion des RH civiles (et la dotation) pour les employés civils constitue une vaste entreprise qui exige la participation de gestionnaires à divers paliers et au sein de chaque organisation du MDN. D'après l'information tirée du SGRH, il y aurait environ 8 067 gestionnaires militaires et civils dont relèvent directement des employés civils. Cette donnée pourrait signifier qu'il s'agit de gestionnaires d'employés civils (il y aurait donc 2,7 employés civils par gestionnaire, dans l'ensemble du Ministère). Le niveau d'effort de ces gestionnaires relativement aux activités de dotation (ou aux RH en général) n'est pas suivi au sein du Ministère, ce qui rend difficile l'estimation du coût total de la dotation civile à la Défense (ou des RH). Un sondage mené par l'équipe d'évaluation a révélé qu'environ la moitié de ces gestionnaires participent à des mesures de dotation chaque année, et que le niveau d'effort consacré à la dotation varie entre 1 et 10 pourcent de leur temps. Ce résultat correspond aux estimations établissant le niveau d'effort associé à la dotation à environ 140 ETP par année (4 000 gestionnaires x 3,5 pourcent de leur temps)[70].

Les dépenses de l'organisation du SMA(RH-Civ) se chiffrent en moyenne à environ 75 millions de dollars[71] pour les AF 2008-2009 à 2014-2015. Les dépenses annuelles ont varié de 9 millions de dollars au cours de cette période, le maximum correspondant à 79 millions de dollars pour l'AF 2009-2010 et le minimum à 70 millions de dollars en 2013-2014, comme le montre la figure 5. Ce changement découle du PARD qui a entraîné la réduction du nombre d'employés de l'organisation.

[70] Neuf mille mesures de dotation par année X 24 heures d'effort par mesure de dotation moyenne.
[71] À l'exception du fonds C105 (Traitements et salaires – ministère) qui sert à payer les indemnités non discrétionnaires versées aux employés civils et financées séparément des ETS réguliers pour les employés civils, comme les indemnités de maternité, les indemnités de départ, les indemnités de service extérieur, le congé d'études et les prestations du survivant. Ces avantages non discrétionnaires sont accordés à tout le personnel civil du MDN et n'ont pas trait aux activités du SMA(RH-Civ.).

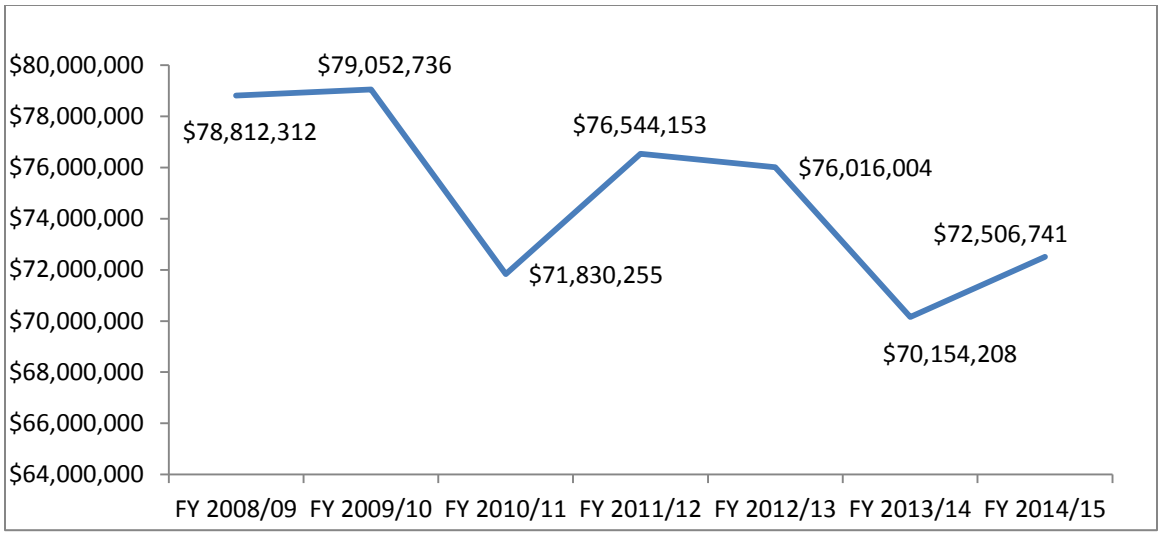

Figure 5. Dépenses du SMA(RH-Civ), par année financière. La figure illustre les dépenses du SMA(RH-civ) par année financière, pour les AF 2008-2009 à 2014-2015.

Tel que le montre la figure 6, le nombre total d'ETP affectés à la gestion des RH civiles s'établit à 849 pour l'année financière 2014-2015. Ce chiffre comprend à la fois les ETP du SMA(RH-Civ) et ceux faisant partie des organisations de N1 avant l'intégration. Il n'englobe pas le personnel de la rémunération. Dans l'ensemble, le nombre d'ETP a diminué de 122 (ou 15 pourcent) comparativement à la meilleure année, soit l'année financière 2011-2012, en raison de l'intégration et du PARD.

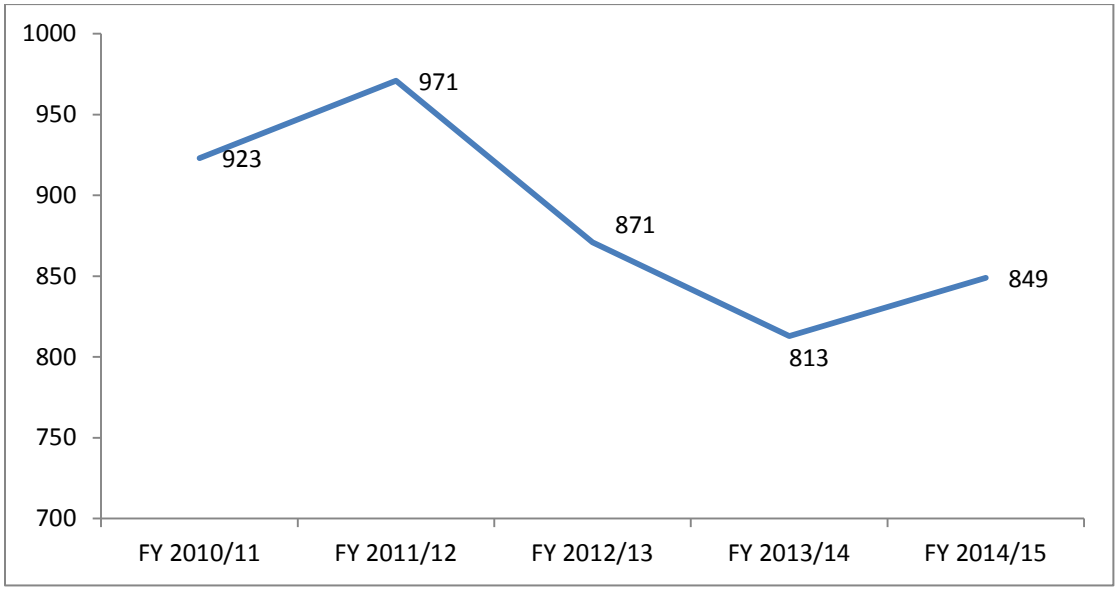

Figure **6. Nombre total d'ETP affectés à la gestion des RH civiles, par année financière.** La figure illustre le nombre total d'ETP affectés à la gestion des RH civiles, pour les années financières de 2010-2011 à 2014-2015.

Volume d'activité en dotation, par employé et par rapport à d'autres ministères fédéraux

Bien que le MDN soit le ministère fédéral affichant le plus grand volume de mesures de dotation[72] par employé, la quantité d'activités de dotation est très près de la moyenne gouvernementale, puisque le nombre annuel de mesures de dotation proportionnellement à la population d'ETP s'établit à 21 pourcent, comme le montre le tableau 3. (Veuillez prendre note qu'une répartition des mesures de dotation par type (nominations, promotions, mutations latérales, mutations régressives et nominations par intérim) figure à l'Annexe E).

Ministère	AF 2010-2011			AF 2011-2012			AF 2012-2013		Pourcentages	
	Nombre total d'employés[73]	Total des activités de dotation[74]	Pourcentage	Nombre total d'employés	Nombre total d'activités de dotation	Pourcentage	Nombre total d'employés	Nombre total d'activités de dotation	Pourcentage	Pourcentage moyen sur 3 ans
MDN	27 291	7 422	27 %	27 394	6 162	22 %	27 177	2 955	11 %	20 %
EDSC[75]	26 012	8 261	32 %	24 661	5 830	24 %	22 756	3 971	17 %	24 %
SPAC[76]	13 739	5 886	43 %	14 385	4 009	28 %	13 678	2 555	19 %	30 %
SCT	2 097	1 218	58 %	2 177	828	38 %	2 073	462	22 %	39 %
Sécurité publique	1 127	447	40 %	1 127	394	35 %	1 113	279	25 %	33 %
POC[77]	11 159	4 202	38 %	11 004	4 025	37 %	10 923	3 556	33 %	36 %
Effectif total de la fonction publique	**282 980**	**73 859**	**26 %**	**282 352**	**63 478**	**22 %**	**278 092**	**41 005**	**15 %**	**21 %**

Tableau 3. Nombre total d'ETP affectés à la gestion des RH civiles. Le tableau affiche le nombre total d'ETP affectés à la gestion des RH civiles dans divers ministères fédéraux pour les AF 2010-2011 à 2012-2013.

Dépenses en dotation et pourcentage du coût de la dotation par rapport aux dépenses du Ministère

La figure 7 montre que les dépenses totales associées aux activités de dotation (y compris l'intégration et la rémunération des employés) menées par l'organisation au cours de l'AF 2014-

[72] Y compris les nominations, les promotions, les mutations latérales, les mutations régressives et les nominations par intérim.
[73] Données sur l'effectif fournies par le SCT. Effectif de la fonction publique fédérale, par ministère (au 30 juin 2016). http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/modernizing-modernisation/stats/ssen-ane-fra.asp. Dernière consultation le 30 juin 2016.
[74] Information sur les mesures de dotation tirées du Rapport annuel 2010-2011 de la CFP. Mesures de dotation, par type et organisation, y compris les nominations à la fonction publique, les promotions, les mutations latérales et régressives et les nominations par intérim
[75] EDSC – Emploi et Développement social Canada
[76] SPAC = Services publics et Approvisionnement Canada (anciennement Travaux publics et Services gouvernementaux Canada)
[77] POC = Pêches et Océans Canada

2015 se chiffraient à 33 883 226 $ (y compris les ETS et le Fonctionnement et entretien). Ces dépenses représentent environ 47 pourcent des dépenses du SMA(RH-Civ)[78] et 0,18 pourcent des dépenses totales du Ministère en 2014-2015[79], soit une légère augmentation par rapport à 0,17 pourcent enregistré pour l'AF 2009-2010. Le nouveau pourcentage est demeuré le même pour les exercices subséquents.

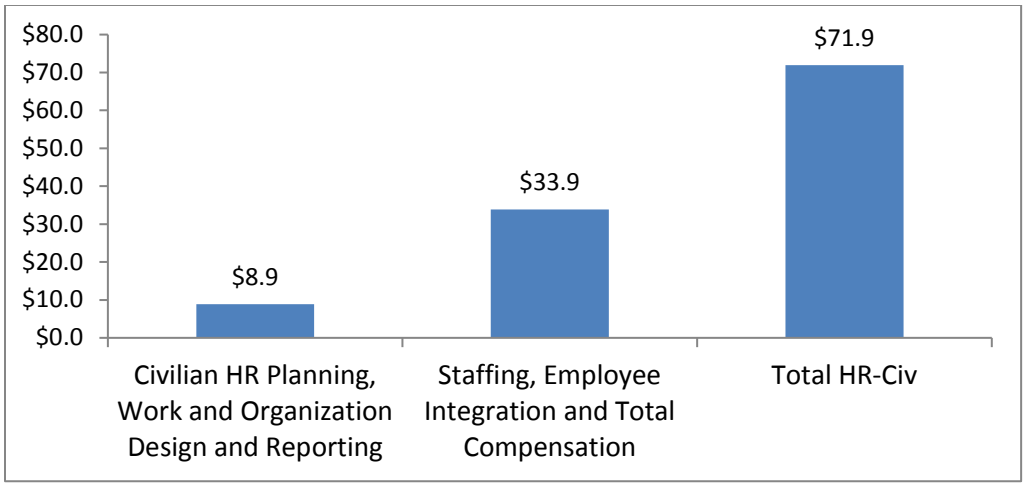

Figure 7. Dépenses de SMA(HR-Civ) associées aux activités de dotation ou aux RH. La figure illustre les dépenses de SMA(HR-Civ) associées aux RH et aux activités de dotation.

2.5.2 Efficience

Afin d'établir dans quelle mesure la Défense a atteint les résultats escomptés en RH civiles et en dotation de façon économique, l'équipe d'évaluation a analysé l'information financière relative aux éléments suivants :

- coût des RH par employé civil et frais de F et E des RH par fournisseur de services de RH;
- proportion de clients servis par le personnel des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux;
- taux moyen de mesures de dotation par employé des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux;
- prévisions de la demande anticipée.

[78] Les dépenses au titre de l'ETS et du F et E ont totalisé 71 922 807 $.
[79] Au total, 18 453 938 461 $, à l'exclusion des dépenses d'immobilisations et des subventions et contributions (RMR 2014-2015). Veuillez prendre note que la somme totale indiquée pour le SMA(RH-Civ) ne représente que les dépenses au titre de l'ETS et du F et E, ce qui explique pourquoi elle est légèrement inférieure à la somme de 72 506 741 $ illustrée dans la figure précédente.

Coût des RH par employé civil et frais de F et E des RH par fournisseur de services de RH

Le MDN consacre en moyenne 3 500 $ par employé civil de la Défense aux services de RH[80]. Bien que le MDN se compare défavorablement à d'autres grands organismes (ayant plus de 10 000 employés), selon HR Metrics, aucun de ces derniers n'est un organisme du secteur public fédéral, ce qui rend la comparaison directe impossible. Le MDN consacre moins de 1 pourcent (0,59 pourcent) de ses frais d'exploitation aux services de RH.

Proportion de clients servis par le personnel des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux

Principale constatation nº 13 : Le MDN se compare à d'autres ministères sur le plan des clients servis[81], et le nombre de ses mesures de dotation par employé des RH est quelque peu inférieur.

Le rapport fournisseur de services de RH-employé est l'indice de comparaison le plus général. Ce rapport est habituellement établi par la division du nombre de fournisseurs de services de RH par le nombre total d'employés dans une organisation. Le rapport visant à déterminer le nombre d'employés servis par les ETP des RH a été calculé en additionnant le nombre d'employés civils et le nombre de gestionnaires militaires au sein de l'organisation (puisqu'ils sont également servis par les ETP affectés à la dotation)[82]. Selon ces calculs, en 2014-2015, chaque ETP affecté aux RH a servi en moyenne 27 employés civils. D'après une étude du Conference Board of Canada[83], le nombre moyen pour tous les secteurs gouvernementaux (fédéral, provinciaux et municipaux) est de 41 employés civils.

Aux fins de l'évaluation, un calcul similaire a été établi en fonction des données du SCT sur l'effectif des ministères fédéraux, une estimation du volume traité par le personnel des RH des ministères et l'information sur les mesures de dotation de la CFP par ministère. D'après ce calcul, la proportion de fournisseurs de services de RH au MDN, comparativement au nombre d'employés civils, est similaire à celle d'autres ministères fédéraux, y compris les ministères décentralisés, même si le nombre de mesures de dotation par membre du personnel des RH est légèrement inférieur.

---

[80] MDN. RMR AF 2014-2015. http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2014-2015/index.page Dernière consultation le 30 juin 2016.

[81] Cet énoncé tient compte du fait que seule une partie du personnel des RH « sert » les clients. Il n'est pas possible à ce moment-ci de déterminer quels employés des RH sont affectés aux mesures de dotation par rapport aux autres activités de RH, comme les relations de travail et la gestion du rendement.

[82] Le SGRH dénombrait 8 065 gestionnaires dont 3 906 gestionnaires militaires (et 4 159 gestionnaires civils). Le nombre réel d'ETP selon le RMR 2014-2015 était de 22 011. Si l'on ajoute les 3 906 gestionnaires militaires d'employés civils, le nombre total d'employés servis par les ETP affectés aux RH du SMA(RH-Civ) s'établit à 25 917. Ce chiffre a été utilisé pour établir le rapport.

[83] Martin, Heidi et Alicia Cameron, Conference Board of Canada. Human Resources Trends and Metrics: HR Function Benchmarking, Third Edition. le 9 mai 2014. http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=6235. Dernière consultation le 30 juin 2016.

Le tableau 4 présente l'effectif total de six ministères fédéraux (y compris le MDN et les FAC), le nombre d'ETP affectés aux RH et le nombre de mesures de dotation menées par chacun d'eux.

Ministère	Effectif total (2011)[84]	Effectif total (2015)[85]	Personnel des RH total (2015)[86]	Proportion du personnel des RH par rapport à l'effectif (2015)	Mesures de dotation totales (AF 2014-2015)[87]	Mesures de dotation par employé affecté aux RH[88]	Nombre total d'employés servis par le personnel des RH[89]
Ressources naturelles Canada	4 937	4 149	210	5,1	702	3	20
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 958	5 194	174	3,4	851	5	30
Pêches et Océans Canada	11 004	9 858	295	3,0	3 501	12	33
Services publics et Approvisionnement Canada	14 385	12 092	484	4,0	3 473	7	25
Emploi et Développement social Canada	24 661	21 707	980	4,5	7 077	7	22
Ministère de la Défense nationale	27 394	26 517[90]	972	3,7	4 053	4	27

Tableau 4. Effectif total, ETP affectés aux RH et mesures de dotation, par ministère fédéral. Le tableau fournit des données sur l'effectif total, les ETP affectés aux RH et les mesures de dotation pour divers ministères fédéraux.

[84] Données sur l'effectif fournies par le SCT. Effectif de la fonction publique fédérale par ministère (au 30 juin 2016). https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/effectif-fonction-publique-federale-minstere.html. Dernière consultation le 30 septembre 2016.
[85] ibid.
[86] Information obtenue auprès de services de RH des ministères.
[87] Information tirée du Rapport annuel 2014-2015 de la CFP. Mesures de dotation, par type et organisation, y compris les nominations à la fonction publique, les promotions, les mutations latérales et régressives, ainsi que les nominations par intérim.
[88] Calculs fondés sur les mesures de dotation totales pour l'AF 2012-2013 et le nombre total d'employés affectés aux RH en 2015 (veuillez prendre note que les données sur le personnel des RH ont été fournies par d'autres ministères uniquement pour 2015).
[89] Calculé à partir de l'effectif total de 2015 et le nombre total d'employés affectés aux RH en 2015.
[90] Les gestionnaires militaires d'employés civils (n = 3 906) ont été inclus dans l'effectif total du MDN, puisqu'ils sont également « servis » par le personnel des RH. (Source : SGRH).

Principale constatation nº 14 : Dans le contexte du PARD, les ETP affectés à la dotation ont exécuté moins d'activités liées à la dotation (correspondant à moins de mesures de dotation), mais effectué des tâches additionnelles, comme celles liées au RDE.

Comme le montre la figure 8, le nombre de mesures de dotation[91] menées par l'organisation a régulièrement diminué au cours des années. Toutefois, comme mentionné précédemment, la documentation justifiant la création d'un comité de gestion de la Défense mentionne que le nombre total de mesures de dotation pour l'AF 2014-2015 devrait augmenter. Le nombre de 2 258 pour le premier trimestre de l'AF 2015-2016 permet d'établir une projection d'environ 9 000 mesures en tout pendant l'exercice.

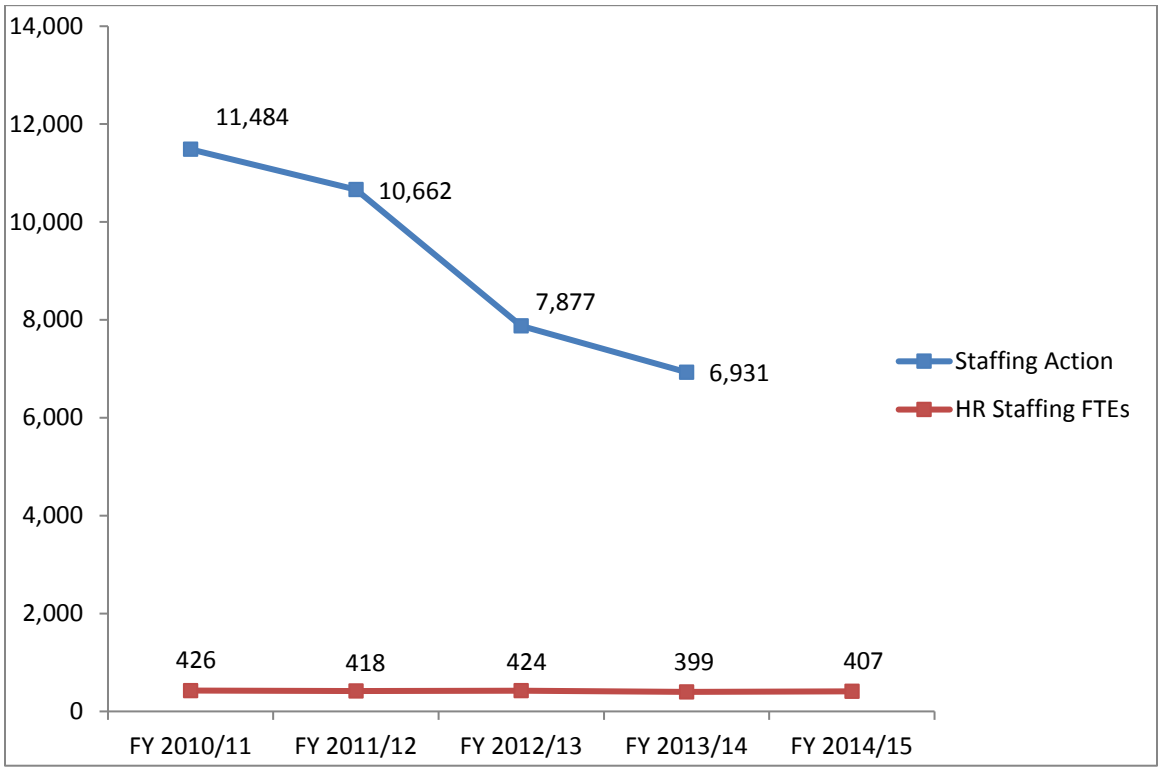

Figure 8. Nombre total de mesures de dotation par année financière, d'ETP affectés à la dotation par exercice et nombre moyen de mesures par ETP. La figure présente le nombre total de mesures de dotation menées par le MDN et les FAC, le nombre total d'ETP affectés à la dotation et le nombre moyen de mesures de dotation menées par les ETP, pour chaque année financière.

Les réductions au titre des extrants de dotation ne se sont pas traduites par des réductions équivalentes au chapitre des ETP affectés à la dotation (fournisseurs de services). Cette

[91] Source : Rapport d'activités de dotation (AF 2013-2014), données tirées du SGRH. Y compris les nominations par intérim, les mutations, les processus externes annoncés et non annoncés, les processus internes annoncés et non annoncés, les nominations par priorité, celles fondées sur les qualités du titulaire et les nominations occasionnelles. Veuillez prendre note que les totaux incluent tous les types de processus – collectifs ou autres, et que de nombreuses nominations peuvent découler d'un processus collectif.

conclusion ne laisse aucun doute si l'on se fie au nombre de mesures de dotation par ETP[92] affecté à la dotation, année après année. Les ETP du SMA(HR-Civ) affectés à la dotation se sont occupés en moyenne de 17 mesures de dotation chacun au cours de l'AF 2013-2014. La figure 8 montre que la moyenne a diminué depuis l'AF 2010-2011 et que cette baisse est probablement attribuable à une réduction globale du nombre de mesures de dotation pendant la période d'exécution du PARD.

On observe des variations entre les régions, dans les divers centres de services, qui laissent croire qu'il existe des variations en matière de productivité entre les centres de services, comme le montre la figure 9. Par exemple, au cours de l'AF 2013-2014 en Ontario, la proportion s'établissait à 29 mesures de dotation par ETP affecté à la dotation, comparativement à 14 mesures de dotation pour la région de l'Atlantique, à 11 pour la région de l'Est et à 6 pour la région du Pacifique. La proportion de mesures de dotation par ETP affecté à la dotation varie donc de 14 pourcent entre la RCN et la région du Pacifique pour l'AF 2013-2014.

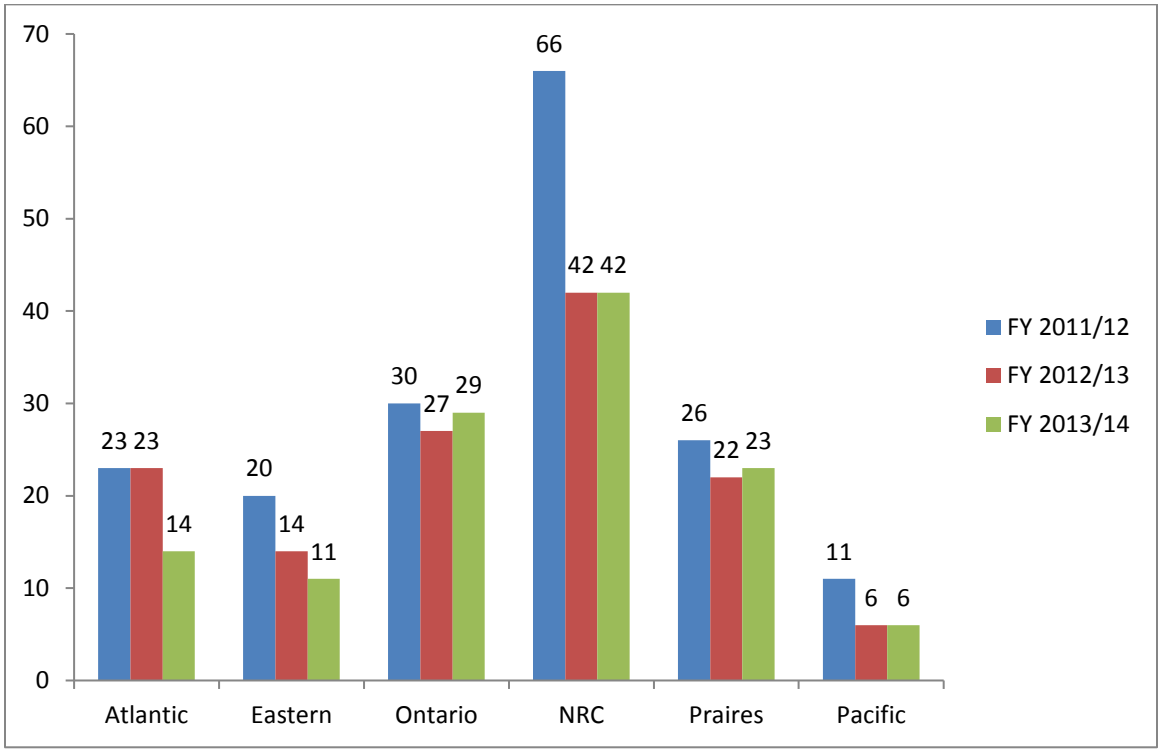

Figure 9. Proportion des mesures de dotation par rapport aux ETP affectés à la dotation, par année financière et région. La figure illustre le nombre de mesures de dotation menées par rapport aux ETP affectés à la dotation, par année financière et région.

Il est important de noter que les activités de dotation seules ne témoignent pas de la charge de travail des ETP du SMA(RH-Civ) qui devaient s'occuper du RDE en plus d'assumer leurs autres tâches. La figure 10 montre qu'il y a eu un volume d'activité très élevé au chapitre du RDE tout au long de la période d'application du PARD. Toutefois, les activités relatives au RDE ont

[92] Veuillez prendre note que le nombre d'ETP comprend ceux affectés à la dotation, à la rémunération et à l'intégration des employés.

surtout été exécutées par l'organisation au cours des AF 2012-2013 et 2013-2014, ce qui n'explique pas pourquoi la baisse des mesures de RDE les autres années (comme en 2014-2015) ne s'est pas traduite par une diminution correspondante de l'activité de dotation.

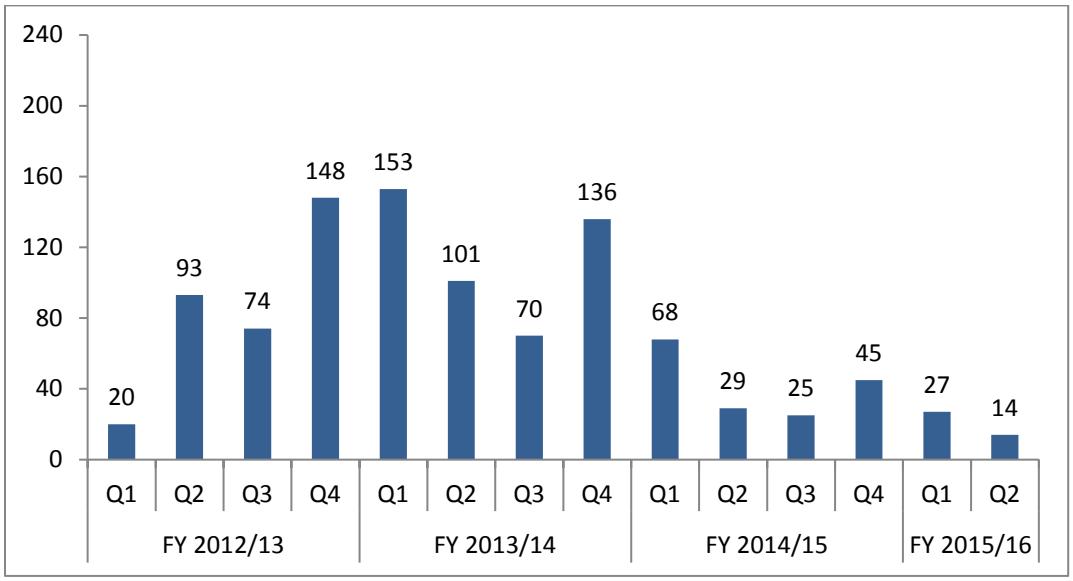

Figure 10. Nombre d'activités de RDE, par année financière. La figure illustre le nombre d'activités de RDE, par année financière.

L'évaluation a tenu compte de l'incidence des changements relatifs au type de mesure de dotation menée par les ETP affectés à la dotation pendant la période d'évaluation. Si les types de mesure de dotation menés à cette époque étaient plus intensifs et nécessitaient plus de temps, leur diminution devrait avoir une incidence sur la charge de travail des ETP du SMA(RH-Civ) sur le plan du nombre de mesures qu'ils ont pu exécuter. Toutefois, le tableau 5 démontre que la proportion de types de mesure de dotation qui a le plus augmenté pendant cette période correspondait à des types qui exigent moins d'effort (c.-à-d. les nominations occasionnelles – voir la section 2.4.4 pour le temps requis par type de mesure de dotation). En outre, l'entrée en vigueur de la dotation électronique[93] devrait avoir entraîné d'autres gains d'efficience.

Type d'activité de dotation	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014
Nominations par intérim	7 %	7 %	7 %	6 %	9 %	8 %
Mutation	9 %	9 %	10 %	9 %	10 %	10 %
Processus externe annoncé	22 %	17 %	13 %	9 %	2 %	4 %

[93] Qualifiée à l'heure actuelle de dotation accélérée, la dotation électronique est une façon simple (et efficiente) de traiter certaines mesures de dotation civile, comme les nominations pour une courte période déterminée, les nominations occasionnelles, les affectations, les détachements et les mutations non annoncées.

Type d'activité de dotation	AF 2008-2009	AF 2009-2010	AF 2010-2011	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014
Processus externe non annoncé	4 %	4 %	3 %	2 %	1 %	1 %
Processus interne annoncé	8 %	8 %	8 %	9 %	2 %	4 %
Processus interne non annoncé	10 %	10 %	11 %	7 %	6 %	5 %
Nomination par priorité	2 %	2 %	2 %	3 %	1 %	2 %
Mesure d'exclusion – autre	1 %	1 %	2 %	2 %	3 %	3 %
Embauche d'étudiants	10 %	12 %	11 %	15 %	13 %	13 %
Nomination fondée sur les qualités du titulaire	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %	1 %
Nomination occasionnelle	27 %	30 %	32 %	37 %	53 %	50 %

Tableau 5. Proportion des types d'activité de dotation, par année financière. Le tableau affiche des données sur la proportion des types d'activité de dotation, par année financière.

Principale constatation nº 15 : Le SMA(RH-Civ) n'assure pas à l'heure actuelle un suivi suffisant de la demande et de la capacité de dotation et du rendement en la matière pour pouvoir prévoir la capacité des fournisseurs de services de RH à répondre à l'évolution de la demande.

Afin de réaliser les économies imposées par le PARD (voir la section 1.1 – Contexte), il y a eu réduction du nombre d'ETP civils au sein du Ministère. Pour pouvoir atteindre les niveaux de dotation ciblés, les intentions de dotation devaient être soumises au CGEC pour examen par la haute direction[94]. Le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte de la dotation de 2013-2014 indique que le SMA(RH-Civ) respectait les cibles de réduction de l'effectif et que certains secteurs de l'organisation avaient pu reprendre leurs pouvoirs d'embauche externe. Toutefois, le rapport signale aussi que d'autres organisations au sein du Ministère devaient continuer à demander l'approbation du CGEC.

La figure 11 montre qu'en 2014-2015 le MDN a effectué des réductions supérieures à celles approuvées par le CT d'environ 2 400 ETP (l'écart entre le plafond de 24 336 fixé par le CT et le nombre réel de 22 011 pour l'AF 2014-2015). Au cours d'une réunion du Comité de gestion de la Défense, on a fait mention d'un « arriéré en dotation » par suite du gel de la dotation.

[94]Le CGEC, qui relève du SM, a été créé afin d'approuver, de retarder ou de refuser la création de nouveaux postes civils, ainsi que les nominations pour une durée indéterminée de candidats ne faisant pas partie du MDN. Le CGEC n'existe plus et sera bientôt remplacé par un nouveau comité dirigé par la sous-ministre déléguée principale.

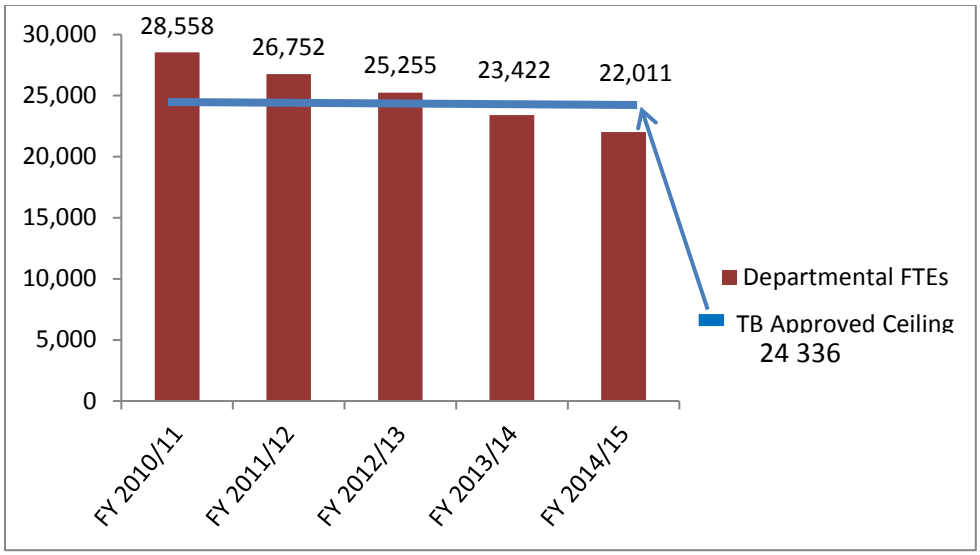

Figure 11. Nombre d'ETP au Ministère et plafond d'affectations approuvées par le CT, selon l'année financière. La figure illustre le nombre total d'ETP du Ministère par année financière et indique le plafond d'affectations approuvées par le CT.

Afin d'évaluer la capacité de SMA(RH-Civ) à répondre à la demande anticipée en dotation, nous avons établi le nombre d'ETP de dotation requis pour traiter un nombre prédéterminé de mesures de dotation. En 2010-2011, 426 ETP affectés à la dotation ont traité 11 484 mesures de dotation (un rapport de 27 mesures de dotation par ETP). Si l'on tient pour acquis que le même rapport s'applique en 2014-2015, il y avait 407 ETP affectés à la dotation pouvant traiter au moins 11 000 mesures de dotation. Compte tenu de la prévision d'environ 9 000 mesures de dotation pour l'AF 2015-2016, le SMA(RH-Civ) aurait disposé d'un nombre suffisant d'ETP affectés à la dotation.

Prévisions de la demande anticipée

Afin de pouvoir établir des prévisions exactes, les services du MDN se fient à un cadre de surveillance de la dotation pour suivre la demande. L'Évaluation fonctionnelle offre une occasion unique de répertorier et de documenter les demandes de dotation anticipées qui sont mentionnées dans les plans d'activités intégrés pour chaque organisation de N1. Elle pourrait ainsi fournir une représentation globale de la demande ministérielle en matière de dotation[95].

À l'heure actuelle, les plans des activités ne mentionnent que les demandes de dotation qui sont prévues dans le cadre du processus de la planification des activités. En outre, certaines de ces demandes peuvent disparaître pendant l'exercice. Même si les plans d'activités des organisations de N1 donnent une indication de la demande de dotation anticipée, il existe également une demande imprévue au cours d'une année financière, qui est plus difficile à suivre. Certains indicateurs utiles pourraient aider à prévoir la demande imprévue. Par exemple, l'organisation du Chef du personnel militaire utilise le nombre de départs des FAC pour établir un plan de

[95] Veuillez prendre note qu'il faudrait faire une répartition par région pour pouvoir effectuer une planification exacte à l'intention des centres régionaux de services.

recrutement stratégique qui guide les activités de recrutement. Le SMA(RH-CIV) pourrait emprunter certaines pratiques ou lignes directrices de ce plan de recrutement stratégique.

Étant donné que l'attrition ne réussit pas toujours à donner une image exacte de l'activité de dotation (ce ne sont pas tous les postes laissés vacants qui sont pourvus), on pourrait ajouter à ce paramètre en observant le rapport entre la demande de dotation anticipée (à partir des plans des activités) jumelée aux taux d'attrition, et les activités de dotation, année après année. Les organisations de N1 ont accès à cette information dans les rapports de planification des RH publiés deux fois par année. Les outils servant à suivre les normes de service qui seront mis en œuvre permettront de résumer l'information de sorte que les organisations de N1 pourront déterminer les tendances afin d'estimer les demandes de dotation d'après des extrapolations effectuées à partir de ces tendances.

Grâce à des prévisions de la demande plus efficace, il ne restera qu'à modéliser la capacité de dotation, c'est-à-dire le nombre total d'activités de dotation par ETP de dotation. Les tendances historiques aideraient à fixer les cibles de productivité à cet égard. Il est possible de calculer le nombre total de mesures de dotation que l'effectif de dotation peut mener au cours d'une année financière donné en se servant de la mesure de la capacité ou de l'extrant et de la taille globale de l'effectif de dotation. La comparaison de cette donnée à la demande permettra de déterminer si l'effectif a la capacité de répondre à la demande anticipée.

Le suivi de la demande et de l'offre, de même que de la capacité, ne constitue pas un exercice vraiment utile, à moins qu'il n'y ait des plans en vigueur pour tenir compte des écarts entre la demande et l'offre. L'élaboration de plans d'intervention réglerait ce problème.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Les consultations que nous avons tenues avec nos clients de N1 et le SM, ainsi que les discussions à l'interne, ont clairement démontré que le SMA(RH-Civ) devait absolument évoluer s'il voulait obtenir du succès et répondre à la demande changeante. Afin de relever ce défi, le SMA(RH-Civ) a entrepris de se repositionner en tant que partenaire stratégique et membre utile de l'Équipe de la défense et de réorienter ses services et activités afin d'optimiser les services offerts aux clients. Beaucoup de progrès ont déjà été réalisés et les initiatives de restructuration se poursuivent afin que le SMA(RH-Civ) puisse devenir plus stratégique, être axé sur ce qui doit être fait et affermir son rôle au sein de l'Équipe de la défense.

Au cours des derniers mois, nos efforts ont principalement porté sur l'établissement de la structure de gouvernance nécessaire et les outils de gestion de l'information et de technologie de l'information qui permettent de mener à bien nos activités. Nous avons adopté des normes de service et des processus de classification et de dotation uniformes à l'échelle nationale, mis au point un certain nombre d'outils de gestion de l'information et de technologie de l'information qui facilitent et améliorent la manière de gérer les activités de ressourcement et de classification, intégré les fonctions planification et activités opérationnelles afin de mieux harmoniser les données financières avec la gestion des RH et ravivé un comité des ressources humaines civiles, dirigé par des membres de la haute direction, au MDN et aux FAC, afin de mettre l'accent sur la gestion du programme des RH.

Avec la gouvernance et la technologie maintenant en place, nous sommes capables d'apporter des changements opérationnels et organisationnels pour mieux servir nos clients et nous positionner comme partenaire d'affaires stratégique et membre utile de l'Équipe de la défense. Conformément aux modèles contemporains, nous réaffectons les ressources dans des centres d'expertise dotés de mandats fonctionnels clairs qui assureront au SMA(RH-Civ) la capacité d'aborder le rôle changeant des RH en tant que partenaire opérationnel et de combler de manière stratégique les besoins changeants des clients. Cette restructuration comprend la division de la DGOGRHC en deux divisions distinctes. La première, soit celle du Directeur général – Partenaire d'affaires stratégique, servira de principal point de transmission, d'intégrateur, de facilitateur et d'habilitateur entre les clients et les spécialistes fonctionnels du SMA(RH-Civ) dans le but de fournir non seulement une perspective client individuelle, mais faciliter l'adoption de solutions à l'échelle du MDN. La deuxième division appelée Directeur général – Opérations des ressources humaines assurera la prestation à l'échelle nationale de services de dotation et de classification.

Le repositionnement du SMA(RH-Civ) donnera lieu à une organisation moderne capable sur le plan stratégique de s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques, aux défis démographiques et aux défis globaux qui doit relever l'Équipe de la défense.

Capacité de soutenir la planification des activités et le processus de planification des RH

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1a) Le SMA(RH-Civ) devrait favoriser davantage l'intégration de la planification des activités et des besoins en matière de RH. Même si certains travaux ont déjà débuté à cet égard par le biais du nouveau modèle de prestation de services intégrés, il est possible d'avoir recours aux mécanismes de planification pour améliorer l'évaluation stratégique de la demande ministérielle en matière de dotation, déterminer les secteurs prioritaires du point de vue de la dotation et affecter les ressources nécessaires pour fournir les services de RH requis.

b) Les organisations de N1 devraient améliorer leur planification intégrée des activités et diffuser de l'information aux gestionnaires, au personnel des RH et aux planificateurs d'activités si elles veulent avoir un processus de planification bien réfléchi.

Mesure de gestion

Activité	Délai	BPR
Établir un organisme de gouvernance qui veillerait principalement à fournir une orientation stratégique de haut niveau relativement aux stratégies, politiques et risques en matière de RH.	Achevé décembre 2015	DGOSRH
Élaborer et utiliser un outil de planification pour gérer les demandes de ressources des organisations de N1 et les classer par ordre de priorité.	Achevé juin 2016	DGOGRHC
Simplifier le cadre de planification fonctionnelle afin d'harmoniser la gestion des ressources humaines et financières avec les processus de planification des activités dans le but d'améliorer la planification intégrée à l'échelle du ministère.	Achevé juin 2015	DGOSRH
Confier au SMA(RH-Civ) l'analyse, de concert avec le chef de programme, de toutes les présentations faites par les commandements et les organisations de N1 au Comité de gestion des ressources d'investissement afin de repérer les points et les risques liés aux RH et formuler des recommandations en conséquence.	Achevé janvier 2016	DGOSRH

Justice, accessibilité, représentativité et transparence

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Lorsqu'il exerce son autorité fonctionnelle, le SMA(RH-Civ) devrait fournir une orientation et des directives plus rigoureuses et cohérentes. Il devrait renseigner les gestionnaires et le personnel des RH sur les marges de manœuvre qu'offrent toutes les options de dotation et sur la bonne façon de gérer les risques correspondants, tout en respectant les valeurs de la CFP.

Mesure de gestion

Activité	Délai	BPR
Mettre en œuvre la nouvelle orientation de la CFP en matière de dotation afin de promouvoir un régime de dotation novateur, axé sur les résultats, souple et géré en fonction des risques	Achevé avril 2016	DGDMO
Continuer d'offrir une formation sur la délégation des pouvoirs de dotation afin que les gestionnaires reçoivent la formation dont ils ont besoin pour bien assumer leurs responsabilités à cet égard	Achevé avril 2015	DGDMO
Inviter le SMA(RH-Civ) à fournir, au moyen du guide simplifié de planification fonctionnelle, des directives plus rigoureuses et cohérentes afin de simplifier la mesure du rendement et d'améliorer la planification des RH.	Achevé juin 2015	DGOSRH

Rapidité du processus

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3a) Le SMA(RH-Civ) devrait mettre au point des mécanismes et des outils normalisés et conviviaux qui aideront à préciser les responsabilités et les produits livrables et à en assurer le suivi (pour les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH).

b) Il devrait saisir les occasions d'améliorer les outils et les systèmes afin de moderniser les approches de dotation.

c) Il devrait faire une utilisation plus stratégique des options de dotation, comme les processus de dotation collective, qui seraient avantageuses pour les gestionnaires recruteurs et les autres intervenants.

Mesure de gestion

Activité		Délai	BPR
Élaborer et mettre à l'essai et en application des outils normalisés pour ce qui suit :	Classification	Achevé avril 2015	DGOGRHC
	Dotation électronique	Achevé juillet 2016	DGOGRHC
	Dotation complexe	septembre 2016	DGOGRHC
Élaborer et mettre à l'essai et en application des mécanismes de reddition de comptes pour que la direction du Ministère ait une vue d'ensemble et dispose de renseignements en temps réel sur la mesure dans laquelle les opérations sont traitées avec efficacité et efficience aux diverses étapes		Achevé juin 2016	DGOSRH
Examiner les processus propres aux bassins issus des processus collectifs de dotation pour faire en sorte que les gestionnaires soient mieux au fait des critères de sélection et des candidats constituant les répertoires		septembre 2016	DGDMO

Satisfaction à l'égard du modèle de prestation des services

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Le SMA(RH-Civ) devrait préciser la structure du modèle de prestation des services de RH, y compris les rôles et responsabilités à mesure qu'ils sont établis, et les communiquer aux gestionnaires recruteurs et aux fournisseurs de services de RH. Le SMA(RH-Civ) devrait aussi veiller à ce que les gestionnaires recruteurs et les fournisseurs de services de RH aient reçu la formation adéquate pour jouer leurs rôles. Enfin, le SMA(RH-Civ) devrait faire savoir de façon plus transparente ce qui est prévu après l'intégration.

Mesure de gestion

Activité	Délai	BPR
Harmoniser les activités de RH avec les sept POCRH du BDPRH afin de faciliter la reddition de compte, de préciser les rôles et responsabilités et d'améliorer la prestation des services	Achevé juin 2015	DGOSRH
Créer une fonction de partenaire opérationnel dans le domaine des RH, notamment en définissant les responsabilités, dans le cadre d'un modèle plus large de prestation des services	mars 2017	DGOGRHC

Élaborer des normes de service pour la dotation et la classification et établir un mécanisme de reddition de compte pour mesurer le rendement par rapport aux normes	Achevé avril 2016	DGOSRH
Communiquer et mettre en œuvre des normes de service dans les domaines de la dotation et de la classification	Achevé avril 2016	DGOGRHC DGGMT

Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation

1.0. Méthodologie

L'évaluation a porté sur des enjeux liés à la pertinence et au rendement. Les enjeux et questions abordés dans l'évaluation sont les suivants (voir l'annexe D pour la grille d'évaluation complète, qui comprend également des indicateurs précis et des méthodes pour chaque question d'évaluation) :

PERTINENCE

- Dans quelle mesure les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense répondent-ils aux besoins organisationnels actuels?
- Les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense correspondent-ils aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques ministériels?
- Les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense correspondent-ils aux rôles et responsabilités du gouvernement?

RENDEMENT (dotation)

Résultats immédiats

- Dans quelle mesure le SMA(RH-Civ) appuie-t-il la planification opérationnelle et les processus de planification en RH?
- Les postes sont-ils pourvus conformément aux valeurs en matière de dotation de la LEFP (justice, accessibilité, représentativité et transparence)?
- Dans quelle mesure les postes sont-ils occupés par des candidats hautement qualifiés?
- Dans quelle mesure les postes sont-ils pourvus en temps opportun?
- Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits du modèle de prestation de services?

Résultat intermédiaire

- Dans quelle mesure le MDN a-t-il embauché des employés qualifiés, dynamiques et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment?

Résultat ultime

- Dans quelle mesure le MDN réussit-il à maintenir en poste (attirer et retenir) un effectif à coût abordable, très performant et doté de principes pour mener à bien ses activités?

Efficience et économie

- Quel est le total des dépenses consacrées à la dotation et à l'activité des POCRH?

- Dans quelle mesure les moyens utilisés pour produire des extrants au chapitre des RH civiles (dotation) sont-ils efficients?
- Les résultats escomptés en matière de RH civiles à la Défense sont-ils atteints de la manière la plus économique possible?
- Existe-t-il d'autres moyens d'atteindre les résultats escomptés en matière de RH civiles à la Défense?

1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

L'évaluation a notamment eu recours à de multiples sources de résultats et à des méthodes de recherche complémentaires pour aider à garantir la fiabilité de l'information et des données recueillies. Les méthodes de collecte de données suivantes ont été utilisées pour rassembler des données qualitatives et quantitatives pour l'évaluation :

- examen et analyse comparative de documents;
- Entrevues avec des informateurs importants et réunions de groupes de consultation;
- examen de données administratives et financières;
- questionnaire (sondage en ligne).

Le cas échéant, les données recueillies de sources diverses ont été analysées à l'aide d'un modèle personnalisé établi en fonction des questions d'évaluation et des indicateurs correspondants. Chacune de ces méthodes est décrite de façon plus détaillée dans les sections qui suivent.

1.2 Méthodes de collecte de données détaillées

1.2.1 Revue documentaire et analyse comparative des documents

Nous avons procédé à un examen complet des documents pour évaluer la pertinence de la dotation à la Défense. Les documents examinés comprenaient des documents essentiels sur les programmes et des documents sur la responsabilisation du gouvernement fédéral et du ministère de la Défense nationale.

L'examen a porté sur la documentation relative au programme, comme les évaluations fonctionnelles, les rapports des activités en dotation, les accords sur les niveaux de service (c.-à-d. pour les organisations de N1) et les rapports annuels pour avoir une idée générale de la prestation de services de dotation et pour évaluer le rendement. Des données sur le rendement de la dotation (c.-à-d. les résultats) ont aussi été tirées de sondages et de documents antérieurs liés au rendement du MDN et de la CFP, de même que d'audits et évaluations du SMA(Svcs Ex).

Le rendement sur le plan des services de dotation et de la fonction de la dotation a été comparé à des points de repère, le plus possible. L'information fournie par le MDN a été analysée et comparée à celle relative à d'autres ministères, ainsi qu'à l'information concernant d'autres organisations publiques ou privées.

1.2.2 Entrevues avec des informateurs clés et groupes de discussion

Les entrevues avec des informateurs clés ont constitué une source importante d'information et ont permis de recueillir des données qualitatives de ceux qui participent directement ou indirectement à la dotation au MDN, y compris le personnel du SMA(RH-Civ) et les directeurs des centres de services (dans les régions partout au Canada).

Le tableau B-1 indique le nombre d'entrevues menées, par groupe d'intervenants.

Groupe d'intervenants	Nombre d'entrevues
Directeurs des centres régionaux de services	5
Cadre supérieur en RH (les anciens GARH)	7
Directeurs du SMA(RH-Civ)	9
Chefs d'état-major de N1	16
TOTAL	**37**

Tableau B-1. Nombre de personnes interviewées, par groupe d'intervenants. Ce tableau indique le nombre d'entrevues menées, par groupe d'intervenants.

Il y a eu en tout six groupes de discussion auxquels ont participé 49 intervenants provenant de centres de services de RH de partout au Canada. Ces groupes de discussion avaient pour but d'obtenir plus de détails, une vue d'ensemble et un contexte en plus d'approfondir les résultats du sondage et d'autres données. Le tableau B-2 décrit les groupes de discussion.

Emplacement des centres de services	Nombre de participants par groupe
Esquimalt (Pacifique)	6
Winnipeg (Prairies)	8
Kingston (Ontario)	9
Ottawa (RCN)	12
Montréal (Est)	5
Halifax (Atlantique)	9
TOTAL	**49**

Tableau B-2. Nombre de participants dans chaque groupe de discussion, par centre régional de services. Le tableau affiche le nombre de participants par groupe de consultation pour chacun des six centres régionaux de services.

À l'exception du groupe de consultation d'Ottawa (RCN) qui se composait de fournisseurs de services de RH, les groupes de discussion réunissaient des gestionnaires militaires et civils d'employés civils (47 pourcent de gestionnaires militaires et 53 pourcent de gestionnaires civils) dont les noms ont été tirés d'une liste du SGRH en fonction du critère « gestionnaire », c'est-à-dire les personnes dont relèvent directement des employés. Puis l'équipe d'évaluation a communiqué avec eux et les a triés en fonction de certains critères : confirmation qu'ils géraient des employés civils et vérification qu'ils avaient déjà exécuté des processus de dotation. Dans le cadre de groupes de discussion à certains centres de services, les évaluateurs du SMA(Svcs Ex) ont mené des entrevues sur place avec les directeurs des centres de service.

1.2.3 Examen des données administratives et financières

Une analyse a été faite de l'utilisation des ressources (par domaine d'activité ou extrant) en vertu du paragraphe 6.4 de l'AAP sur la gestion des ressources humaines. Afin d'établir les coûts associés aux processus opérationnels communs des ressources humaines du SMA(RH-Civ), des consultations ont eu lieu avec les contrôleurs financiers et les employés du SMA(RH-Civ). Les données recueillies ont été compilées dans une feuille de calcul Excel et analysées, par exercice.

1.2.4 Questionnaire

Les gestionnaires d'employés civils à l'échelle de MDN ont été invités à remplir un questionnaire en ligne. Leurs noms ont été tirés d'une liste extraite du SGRH en fonction du critère « gestionnaire » qui désigne les personnes dont relèvent directement des employés. Les répondants au sondage ont dû confirmer qu'ils géraient ou supervisaient des employés civils dès le début du sondage. Ceux qui ne répondaient pas à cette exigence ont été écartés.

Le sondage avait pour but de recueillir de l'information qui ne pouvait être obtenue autrement, comme des commentaires sur le temps consacré par les gestionnaires aux activités de dotation, la compréhension qu'ils avaient de leurs responsabilités en matière de dotation au sein du MDN et leur satisfaction à l'égard des services de dotation fournis par les employés des RH. On avait établi à 15 minutes le temps moyen requis pour répondre au sondage et un test préliminaire a été effectué auprès d'un échantillon de répondants choisis au hasard. Quelques modifications ont été apportées au sondage à la suite du test préliminaire.

Le sondage a été mené sous format électronique en faisant parvenir une invitation par courriel, avec un lien au sondage en ligne (en français et en anglais), à 3 187[96] répondants potentiels. Au total, 920 personnes ont répondu au sondage, ce qui correspond à un taux de réponse global de 29 pourcent.

2.0 Limites

La méthodologie de l'évaluation a été conçue pour fournir plusieurs sources de données à l'appui des constatations formulées. Les données ont été recueillies pour répondre aux questions et aux enjeux d'évaluation. Comme dans toutes les évaluations, il faut tenir compte de certaines limites

[96] Sans compter les réponses en double, les messages d'absence et les retours de courriel.

et considérations. Le tableau B-3 fait état des limites liées à l'évaluation, ainsi que des stratégies d'atténuations qui ont été appliquées.

Limite	Stratégie d'atténuation
Les activités de RH civiles au MDN, et la dotation en particulier, constituent des responsabilités partagées entre de nombreux intervenants.	L'évaluation a obtenu les points de vue de tous les intervenants en cause : les gestionnaires militaires et civils d'employés civils, tous les centres de services, les gestionnaires de programme et de planification (les anciens GARH), les représentants des organisations de N1 (chefs d'état-major), les secteurs organisationnels du SMA(RH-Civ) (y compris le secteur stratégique – Directeur des Politiques en matière d'emploi de personnel civil – opérations – DGOSRH, planification, etc.).
Les données clés sur le rendement, comme le nombre de gestionnaires recruteurs dans l'organisation qui mènent des activités de dotation et le temps requis pour pourvoir un poste civil ne sont pas connues ou ne sont pas recueillies de façon systématique.	L'information contenue dans le SGRH sert à constituer la liste de gestionnaires d'employés civils en identifiant ceux dont relèvent directement des employés. En cas de limites évidentes, par exemple lorsqu'il était question d'établir le coût de la dotation au MDN, le rapport en faisait mention.
L'attribution des activités et des extrants du programme aux résultats finaux a été difficile en raison du haut degré d'influence d'autres secteurs d'activité des POCRH (c.-à-d. la gestion en milieu de travail, le développement de la main-d'œuvre, etc.), des facteurs externes et du manque de données.	On a mis davantage l'accent sur la mesure des résultats immédiats et, à partir des constatations, on a fait des déductions pour évaluer l'atteinte des résultats ultimes.
Le contexte des RH civiles a bien changé au cours de la période d'évaluation : la structure du SMA(RH-Civ), les responsabilités (p. ex., le transfert de la rémunération dans un secteur autre que le SMA(RH-Civ)), et le modèle de prestation des services de RH dans les centres de services. Par conséquent, il a été difficile de comparer dans le temps les données et les ressources.	L'évaluation tient compte des changements survenus au chapitre du contexte et en a fait mention, le cas échéant. Des comparaisons d'une année à l'autre ont été faites, au besoin. Quand il était impossible de faire des comparaisons dans le temps, l'évaluation a fourni un profil instantané des données ou des ressources.

Limite	Stratégie d'atténuation
Dans bien des cas, on a constaté un risque de chevauchement avec des examens précédents ou parallèles de la gestion des RH civiles et des activités de dotation au MDN.	Afin d'atténuer le risque de dédoublement ou de chevauchement, l'évaluation a tenu compte des constatations et des recommandations formulées dans des études précédentes et a effectué le suivi des progrès du SMA(RH-Civ) par rapport aux plans d'action. Le suivi d'examens parallèles a aussi servi de stratégie d'atténuation (p. ex., l'initiative de renouvellement de la Défense – 6.3).

Tableau B-3. Limites et stratégies d'atténuation. Le tableau dresse la liste des limites de l'évaluation et présente les stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

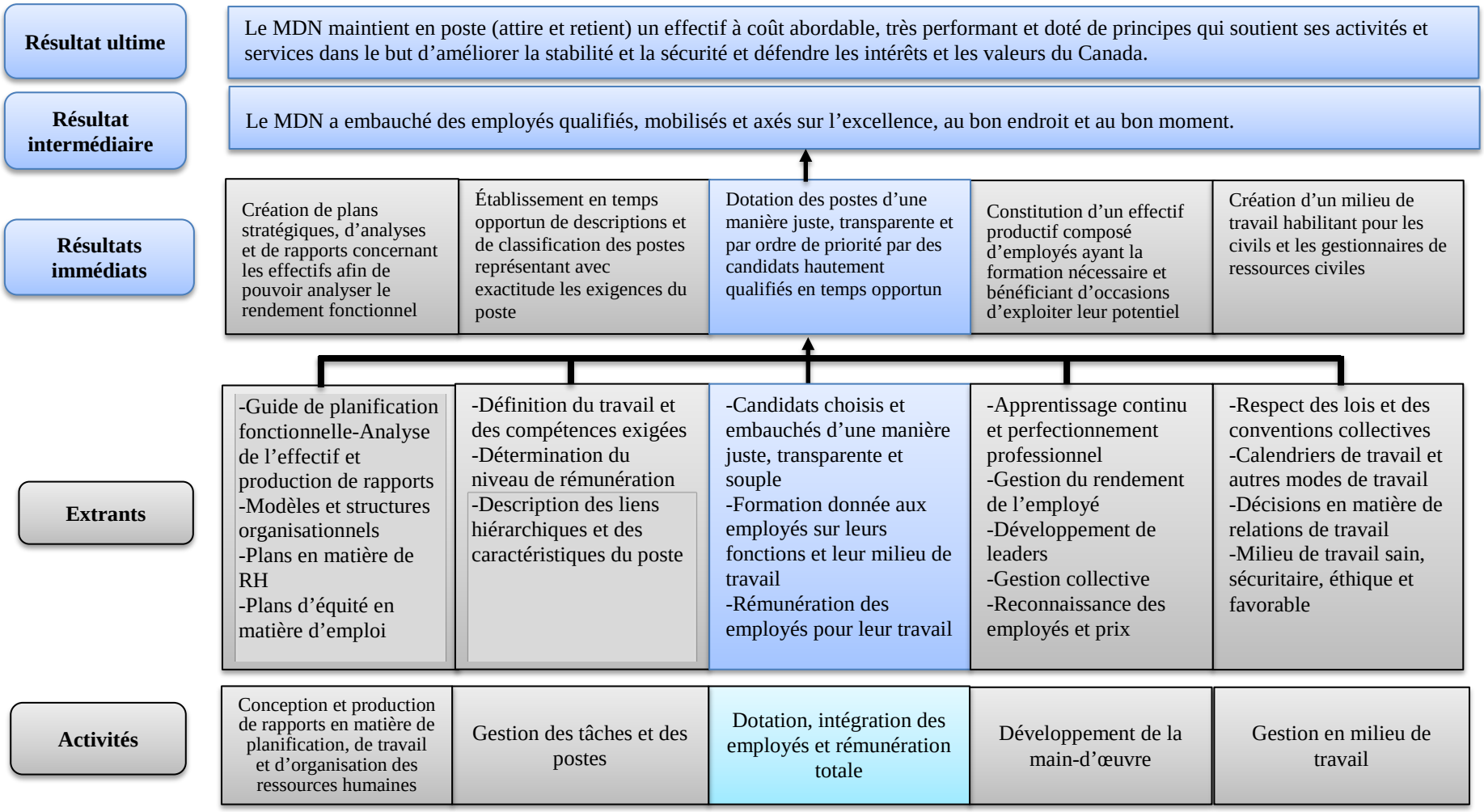

Figure C-1. Modèle logique pour l'évaluation de la gestion des ressources humaines civiles à la Défense[97]. Ce diagramme montre les liens entre les principales activités du programme, les extrants et les résultats escomptés.

[97] Veuillez prendre note que la portée de l'évaluation se limitait aux volets de la « dotation, de l'intégration des employés et de la rémunération totale » qui ont été utilisés à des fins d'illustration.

Annexe D – Grille d'évaluation

Grille d'évaluation – Pertinence				
Enjeux/questions de l'évaluation	**Indicateurs**	**Données du programme**	**Revue documentaire**	**Entrevue auprès d'informateurs clés**
1.1 Dans quelle mesure les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense répondent-ils aux besoins organisationnels actuels?	Harmonisation des services de RH civiles à la Défense (objectifs) avec les besoins connus des usagers	Non	Oui	Oui Directeurs du SMA(RH-Civ)
	Manquements à la prestation de services (activités)	Non	Oui	Oui Directeurs du SMA(RH-Civ)
1.2 Les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense concordent-ils avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère?	Mesure de la concordance avec les priorités et les politiques fédérales	Non	Oui	Non
	Harmonisation aux priorités du MDN et des FC	Non	Oui	Non
1.3 Les activités et objectifs en matière de RH civiles à la Défense concordent-ils avec les rôles et responsabilités du gouvernement?	Concordance avec les rôles et responsabilités fédéraux	Non	Non	Non

Tableau D-1. Grille d'évaluation – Pertinence. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions servant à déterminer la pertinence du programme de gestion des RH civiles à la Défense.

Grille d'évaluation – Rendement : Atteinte des résultats escomptés (Efficacité)					
Enjeux/questions de l'évaluation	**Indicateurs**	**Données du programme**	**Revue documentaire**	**Questionnaire**	**Entrevues avec des informateurs clés / Groupes de discussion**
Résultats immédiats					
2.1 Dans quelle mesure le SMA(RH-Civ) appuie-t-il la planification opérationnelle et les processus de planification en RH?	Preuve d'orientation stratégique du SMA(RH-Civ) / organisation de niveau 0	Non	Oui	Oui	Oui • Chefs d'état-major de N1 • Directeurs des Centres régionaux de services • Gestionnaires recruteurs
2.2 Les postes sont-ils pourvus selon les valeurs de dotation de la LEFP (justice, accessibilité, représentativité et transparence)?	Justice : Fréquence des plaintes ou des griefs fondés ayant trait à l'application du principe du mérite par rapport à toutes les mesures de dotation (d'une année à l'autre, comparativement à d'autres ministères) Comparaison entre le MDN et d'autres ministères relativement à la question 27 du SAFF	Oui	Non	Oui	Oui • Directeurs du SMA(RH-Civ) • Gestionnaires recruteurs
	Accessibilité : Nombre de postes affichés (comparativement à d'autres ministères) par rapport au	Oui	Non	Non	Non

	nombre de postes non annoncés				
	Représentativité : Représentation de chaque groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Oui	Non	Oui	Non
	Transparence : Nombre de fois où l'information relative à la dotation n'est pas communiquée d'une manière ouverte et opportune / toutes les mesures de dotation	Non	Non	Oui	Oui • Chefs d'état-major de N1 • Gestionnaires recruteurs
	Priorité : Mesure mixte du nombre moyen de jours au cours desquels les postes à combler sont restés vacants Preuve que le SMA(RH-Civ) traite les demandes de dotation par ordre de priorité (p. ex., contrôles et/ou processus en place)	Oui	Non	Non	Oui • Chefs d'état-major de N1 • Gestionnaires recruteurs
2.3 Dans quelle mesure les postes sont-ils occupés par des candidats hautement qualifiés?	Comparaison entre le MDN et d'autres ministères relativement aux questions 7 et 26 du SAFF	Oui	Non	Non	Non
2.4 Dans quelle mesure les postes sont-ils pourvus en temps opportun?	Temps requis pour traiter une mesure de dotation dans le cas d'un processus interne annoncé, d'un processus	Non	Non	Oui	Oui • Gestionnaires recruteurs

	externe annoncé, etc. (d'une année à l'autre)				
2.5 Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits du modèle de prestation de services?	Mesure dans laquelle les conseils et les avis répondent aux besoins des clients	Non	Non	Non	Oui • Chefs d'état-major de N1 • Directeurs des Centres régionaux de services • Gestionnaires recruteurs
Résultats intermédiaire et ultime					
3.1 Dans quelle mesure le MDN a-t-il embauché des employés qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence, au bon endroit et au bon moment?	Comparaison entre le MDN et d'autres ministères relativement aux questions du SAFF - 7, 26 (Qualification) - 6, 11, 15, 19, 58, 59, 60 (Mobilisation) - 14, 17 (Axé sur l'excellence)	Oui	Non	Non	Non
	Évaluation de la mesure dans laquelle les employés sont qualifiés, mobilisés et axés sur l'excellence	Non	Non	Non	Oui • Chefs d'état-major de N1 • Directeurs des Centres régionaux de services • Directeurs du SMA(RH-Civ) • Gestionnaires recruteurs

4.1 Dans quelle mesure le MDN maintient-il en poste (attraction et rétention) un effectif à un coût abordable, très performant, doté de principes qui soutient ses activités et services?	Comparaison entre le MDN et d'autres ministères relativement aux questions 59, 60, 61 et 62 du SAFF	Oui	Non	Non	Oui • Gestionnaires recruteurs
	Perception de la mesure dans laquelle l'effectif du MDN est doté de principes	Non	Non	Non	Oui • Gestionnaires recruteurs

Tableau D-2. **Grille d'évaluation – Rendement (efficacité).** Le tableau présente les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions d'évaluation servant à déterminer le rendement de la gestion des RH civiles par rapport aux résultats (efficacité) escomptés.

Grille d'évaluation – Rendement : Preuve d'efficience et d'économie				
Enjeux/questions de l'évaluation	**Indicateurs**	**Données administratives et financières du programme**	**Revue documentaire /Analyse comparative**	**Entrevue auprès d'informateurs clés**
5.1 Les résultats escomptés en matière de Ressources humaines civiles à la Défense sont-ils atteints de la manière la plus économique possible?	Total des dépenses et des ETP affectés à la gestion des RH civiles	Oui	Oui	Non
	Volume d'activités en dotation, par employé et par rapport à d'autres ministères fédéraux	Oui	Oui	Non
	Dépenses associées à la dotation	Oui	Non	Oui • Directeurs du SMA(RH-Civ) • Gestionnaires recruteurs

	Dépenses associées à la dotation par rapport aux dépenses du Ministère	Oui	Non	Non
5.2 Existe-t-il d'autres moyens d'atteindre les résultats escomptés en matière de RH civiles à la Défense?	Coût des RH par employé civil; frais de F et E des RH par fournisseur de services de RH	Oui	Oui	Non
	Proportion de clients servis par le personnel des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux	Oui	Oui	Non
	Taux moyen de mesures de dotation par employé des RH, comparativement à d'autres ministères fédéraux	Oui	Oui	Non
	Prévisions de la demande anticipée	Oui	Non	Oui • Directeurs du SMA(RH-Civ)

Tableau D-3. Grille d'évaluation – Rendement (Efficience et économie). Ce tableau présente les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux et questions d'évaluation servant à déterminer le rendement de la gestion des RH civiles à la Défense sur le plan de l'efficience et de l'économie.

Annexe E – Total des ETP affectés à la gestion des RH civiles, par ministère et type d'activité de dotation[98]

Ministère	Activités de dotation en 2010-2011					Activités de dotation en 2011-2012					Activités de dotation en 2012-2013				
	Nominations	Promotions	Mutations latérales et régressives[1]	Nominations par intérim[2]	Total	Nominations	Promotions	Mutations latérales et régressives	Nominations par intérim	Total	Nominations	Promotions	Mutations latérales et régressives	Nominations par intérim	Total
MDN	29 %	32 %	30 %	10 %	7 422	30 %	29 %	31 %	11 %	6 162	14 %	30 %	33 %	24 %	2 955
EDSC	15 %	22 %	38 %	24 %	8 261	13 %	21 %	39 %	28 %	5 830	17 %	8 %	52 %	24 %	3 971
SPAC	21 %	29 %	34 %	16 %	5 886	13 %	30 %	37 %	20 %	4 009	14 %	21 %	44 %	21 %	2 555
SCT	15 %	36 %	35 %	14 %	1 218	14 %	40 %	37 %	9 %	828	8 %	29 %	50 %	13 %	462
Sécurité publique Canada	17 %	31 %	41 %	11 %	447	12 %	27 %	43 %	18 %	394	12 %	17 %	48 %	23 %	279
MPO	29 %	26 %	26 %	20 %	4 202	27 %	21 %	34 %	18 %	4 025	24 %	15 %	42 %	19 %	3 556
Effectif total de la fonction publique	**22 %**	**27 %**	**34 %**	**17 %**	**73 859**	**21 %**	**25 %**	**36 %**	**18 %**	**63 478**	**17 %**	**18 %**	**44 %**	**22**	**41 005**

Tableau E-1. Total des ETP affectés à la gestion des RH civiles, par ministère et type d'activité de dotation. Ce tableau indique le total d'ETP affectés à la gestion des RH, par ministère et par type d'activité de dotation.

Remarques :

[1] Les mutations latérales et régressives comprennent les déploiements. Étant donné que le système de paie ne saisit aucune donnée relative au processus de nomination, il est impossible de faire la différence entre les nominations latérales et régressives et les mutations.
[2] Les nominations par intérim excluent celles de moins de quatre mois.

[98] Rapports annuels de la CFP de 2008 à 2014. https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html. Dernière consultation le 30 juin 2016.