



Commission canadienne des grains
Examen du processus d'évaluation du rendement des employés
2005-2006

Introduction :

Parmi les responsabilités que doit assumer un gestionnaire pour être efficace figure l'obligation de s'assurer que tous les employés ont l'occasion de recevoir une rétroaction sur leur rendement au moins une fois l'an. Ce sujet a été abordé en partie lors du dernier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et a de nouveau fait surface dans le cadre du projet de gestion moderne de la Commission canadienne des grains (CCG).

La base de données PeopleSoft contient la mise à jour de l'état d'achèvement des évaluations du rendement des employés.

Le personnel de la CCG est formé des groupes suivants :

- Employés nommés pour une période indéterminée;
- Commissaires et commissaires adjoints;
- Employés nommés pour une période déterminée et employés saisonniers;
- Employés occasionnels;
- Étudiants.

Le présent examen vise à répondre aux questions soulevées par les cadres d'administration et par les employés de la CCG.

Objectifs de l'examen et méthodes d'évaluation :

Le présent examen vise à :

- Déterminer si les évaluations du rendement des employés sont complétées;
- Évaluer les mécanismes de contrôle afin de s'assurer que le processus est en place et qu'il fonctionne tel que prévu;
- Suggérer des occasions de promouvoir l'achèvement des évaluations du rendement des employés et les mécanismes de contrôle.

Le présent examen est fondé sur les renseignements recueillis lors des deux activités fondamentales suivantes :

- Examen des données statistiques mises à jour dans PeopleSoft;
- Entrevues menées auprès de divers directeurs régionaux et des superviseurs et gestionnaires du siège de la CCG responsables de l'achèvement des évaluations du rendement des employés.

L'évaluation du rendement des employés nommés par le gouverneur en conseil n'entre pas dans le cadre de l'examen de la CCG.

Procédures d'évaluation du rendement de l'employé :

La procédure générale est la suivante :

1. L'employé et son superviseur ou gestionnaire élaborent conjointement un énoncé des buts et des objectifs.
2. Un examen du rendement effectué en fonction des buts et des objectifs convenus entre l'employé et son superviseur ou gestionnaire est ensuite complété à la fin de l'année.
3. La base de données PeopleSoft est mise à jour afin de refléter l'achèvement de l'évaluation du rendement de l'employé.
4. Un exemplaire de l'évaluation du rendement de l'employé est classé dans son dossier personnel.

Procédure de mise à jour de l'évaluation du rendement de l'employé dans PeopleSoft :

La procédure se déroule comme suit :

1. Entrée dans le système PeopleSoft;
2. Sélection de l'écran d'évaluation de l'employé;
3. Saisie du nom ou du CIDP de l'employé afin d'accéder au fichier de données le concernant;
4. Sélection de la fonction d'ajout d'un enregistrement et mise à jour de la période visée par l'évaluation (dates indiquant le début et la fin de la période);
5. Saisie de la date de l'évaluation du rendement de l'employé (actuellement, ce processus concerne uniquement les Services pour les employés);
6. Envoi de l'évaluation du rendement de l'employé aux Ressources humaines aux fins de classement dans le dossier personnel de l'employé.

Le délai moyen de mise à jour de l'évaluation du rendement de l'employé dans PeopleSoft est de trois minutes.

Mise à jour des données statistiques dans PeopleSoft :

Les données utilisées sont tirées des renseignements contenus dans la base de données PeopleSoft au 9 août 2005. Le nombre d'employés de la CCG admissibles à une évaluation du rendement s'élevait à 696.

Les données ont produit les résultats suivants :

- D'après Peoplesoft, 39 % des employés, soit 270 personnes, n'ont pas reçu d'évaluation du rendement.
 - ⇒ 62 % d'entre eux, soit 168 personnes, étaient nommés pour une période indéterminée et n'ont pas reçu d'évaluation. Un retard dans la mise à jour de la base de données PeopleSoft pourrait avoir contribué à produire ce résultat. La date d'entrée en fonctions d'un grand nombre de ces employés se situait au début des années 1980 ou des années 1990. La date d'entrée en fonctions la plus ancienne était 1971.
 - ⇒ 24 % d'entre eux, soit 65 personnes, étaient soit des employés nommés pour une période déterminée, soit des employés saisonniers, et ils avaient parfois reçu une évaluation du rendement qui n'apparaissait pas dans la base de données PeopleSoft.
 - ⇒ 7 % d'entre eux, soit 19 personnes, sont présumés être des employés occasionnels pour lesquels une évaluation du rendement n'aurait été effectuée que s'il y avait eu une question à traiter.
 - ⇒ 7 % d'entre eux, soit 18 personnes, étaient des employés nommés par le gouverneur en conseil ou de nouveaux employés qui n'avaient pas encore reçu d'évaluation du rendement.
- Selon Peoplesoft, 54 % des employés, soit 376 personnes, avaient reçu une évaluation du rendement pour l'exercice 2003-2004 et les exercices précédents :
 - ⇒ 6 % d'entre eux, soit 43 employés, avaient reçu une évaluation du rendement avant l'exercice 1999-2000.
 - ⇒ 4 % d'entre eux, soit 31 employés, avaient reçu une évaluation du rendement à l'exercice 2000-2001.
 - ⇒ 13% d'entre eux, soit 91 employés, avaient reçu une évaluation du rendement à l'exercice 2001-2002.
 - ⇒ 19% d'entre eux, soit 132 employés, avaient reçu une évaluation du rendement à l'exercice 2002-2003.
 - ⇒ 11% d'entre eux, soit 79 employés, avaient reçu une évaluation du rendement à l'exercice 2003-2004.
- Selon Peoplesoft, 7% des employés, soit 50 personnes, avaient reçu une évaluation du rendement à l'exercice 2004-2005.

Commentaires relevés durant les entrevues auprès des superviseurs et des gestionnaires des régions et du siège de la CCG :

Commentaires généraux :

- Les évaluations du rendement des employés sont complètes pour tout le personnel de la CCG.
- Des évaluations du rendement des employés ont été complétées concernant le personnel occasionnel lorsque cela s'imposait.

- Les calendriers relatifs à l'examen de l'évaluation du rendement des employés variaient d'une division à l'autre, car ils étaient basés sur un des éléments suivants :
 - ⇒ les exigences opérationnelles;
 - ⇒ la date d'entrée en fonctions de l'employé;
 - ⇒ l'exercice;
 - ⇒ l'année civile.

Commentaires concernant les régions :

- Le centre régional des opérations de Thunder Bay complète l'évaluation du rendement des employés de tout le personnel. Les données relatives aux employés nommés pour une période indéterminée sont mises à jour dans PeopleSoft. En ce qui a trait aux employés nommés pour une période déterminée, le volet narratif de l'évaluation du rendement est complet et un exemplaire du document a été conservé par les employés et les superviseurs. La base de données PeopleSoft n'a pas été mise à jour.
- Le centre régional des opérations de Bayport complète l'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel et les données sont ensuite mises à jour dans PeopleSoft.
- Le centre régional des opérations de Québec complète l'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel et effectue la mise à jour des données dans PeopleSoft.
- Le centre régional des opérations des Prairies complète l'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel et la mise à jour des données est ensuite effectuée dans PeopleSoft.
- PeopleSoft est mis à jour soit par le personnel régional, le consultant des Ressources humaines, ou par les Services pour les employés.

Commentaires concernant le siège de la CCG :

- L'évaluation du rendement des employés est complète pour tous les employés nommés pour une période indéterminée.
- Dans la plupart des cas, tous les employés nommés pour une période déterminée reçoivent une évaluation du rendement.
- Dans certains cas, la durée de la période d'emploi a constitué un facteur décisif pour déterminer si l'employé devait recevoir une évaluation du rendement.
- Dans certains cas, les employés occasionnels et les étudiants ont reçu une évaluation du rendement.

Mécanismes de contrôle

Les mécanismes suivants sont en place au siège de la CCG :

1. Chaque division est confiée à un des membres de l'équipe des Services aux employés qui devient responsable de la mise à jour des données de PeopleSoft.
2. Lorsqu'une évaluation du rendement ne comportant pas de mention de date indiquant que la mise à jour dans Peoplesoft a été effectuée par les Services aux employés est envoyée aux Ressources humaines, l'évaluation est retournée aux Services aux employés afin qu'ils effectuent la mise à jour.
3. Le superviseur ou le chef d'équipe des gestionnaires examine la plupart des évaluations du rendement des employés avant que les documents ne soient acheminés au(x) responsable(s) de la mise à jour dans PeopleSoft.

Commentaires :

- Tous les employés doivent recevoir une évaluation du rendement au moins une fois l'an. Cette évaluation constitue un indicateur-clé à la fois pour l'employé et pour le gestionnaire ou le superviseur de la manière dont l'employé respecte les objectifs convenus. Elle peut également offrir un point de départ à partir duquel ils pourront former des plans d'apprentissage personnel.
- La responsabilité de s'assurer que tous les employés reçoivent une évaluation du rendement annuelle devrait faire partie des objectifs du gestionnaire ou du superviseur. La plupart des employés désirent recevoir une rétroaction régulière sur leur rendement et sur la façon dont ils peuvent continuer à s'améliorer. Cette évaluation contribue non seulement à motiver les employés, mais elle permet de maintenir les canaux de communication ouverts et de s'assurer que le rôle des employés et des gestionnaires ou des superviseurs est connu et compris.
- Il ne semble pas exister de structure ou de mécanisme de reddition de comptes cohérent, tant au niveau des gestionnaires qu'à celui des superviseurs des régions et du siège de la CCG, qui permette de s'assurer de la mise à jour en temps opportun dans PeopleSoft de toutes les évaluations du rendement des employés complétées.
- Il n'existe aucun rapport annuel fournissant aux gestionnaires et aux superviseurs un compte rendu des évaluations du rendement de leurs employés entrées dans PeopleSoft.

Recommandations :

1. Une évaluation du rendement devrait être complétée au moins une fois l'an pour chaque employé, ce qui comprend les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée et les employés saisonniers, les employés occasionnels et les étudiants.
2. L'exigence de s'assurer qu'une évaluation annuelle complète du rendement des employés soit effectuée doit faire partie des objectifs de chaque responsable de la gestion du personnel.
3. Un mécanisme doit être élaboré afin de garantir que toutes les évaluations du rendement des employés complétées sont entrées dans PeopleSoft.

4. Un mécanisme de signalement des évaluations du rendement des employés complétées doit être élaboré qui fait en sorte que la CCG a la capacité de suivre de près ces évaluations et de rendre compte des résultats au Comité de direction.
5. Un document définissant les rôles et les responsabilités doit être rédigé afin de s'assurer que tous les employés qui gèrent du personnel comprennent clairement le processus d'évaluation du rendement des employés.