



National Défense  
Defence nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

## Examen du processus de planification et d'examen du rendement du personnel civil (PERPC)

Octobre 2005

7055-39 (CS Ex)



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Canada 

## MISE EN GARDE

Le présent examen a été effectué dans le cadre du Plan de travail approuvé du Chef – Service d'examen. Ses conclusions n'ont pas le poids de celles d'une vérification ou d'une évaluation officielle. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les appréciations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête ou les preuves rigoureuses exigées lors d'une vérification. Par conséquent, elles ne sont pas représentées comme telles.



## SYNOPSIS

*Depuis l'année financière (AF) 2005-2006, la nouvelle politique ministérielle régissant la planification et l'examen du rendement du personnel civil (PERPC) met l'accent sur la nature obligatoire du processus de PERPC, y compris les exigences en matière de présentation de rapports et de surveillance. Ainsi, dès 2006, les organisations seront tenues de faire rapport au Groupe des ressources humaines, d'ici le 30 septembre, de l'achèvement des rapports annuels d'examen du rendement du personnel civil (RERPC). Afin d'établir une base de comparaison des résultats entre la nouvelle politique et l'ancienne politique ministérielle, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a eu recours aux services de PricewaterhouseCoopers pour examiner les taux d'achèvement des RERPC de l'AF 2003-2004. Le présent rapport renferme les résultats de cet examen.*

*L'examen visait à déterminer les taux d'achèvement des RERPC au sein du ministère de la Défense nationale (MDN), notamment la rapidité d'exécution et le type de formulaire utilisé. Les auteurs du rapport n'essayaient pas de tirer des conclusions sur la qualité de l'information figurant dans les RERPC. Une méthode d'échantillonnage statistique a été employée pour donner un niveau élevé d'assurance concernant les résultats applicables à l'ensemble de la population civile du Ministère. Les résultats de l'échantillon ont également été suivis et signalés par groupe démographique au sein de la population (région, commandement/groupe, catégorie professionnelle et sexe).*

*L'examen a conclu qu'entre 65 et 75 p. 100 des RERPC ont été remplis pour les employés civils du MDN durant l'AF 2003-2004. Dans l'échantillon aléatoire de 380 civils sélectionnés par l'équipe d'examen, 265 formulaires de RERPC ont été remplis et versés aux dossiers des Centres de services des ressources humaines (Centres de services des RH), ce qui représente un taux d'achèvement de 70 p. 100. Aux fins du présent examen, un RERPC était considéré comme rempli lorsqu'une copie figurait aux dossiers des Centres de services des RH, conformément à la politique. Il était impossible d'assurer un suivi à l'égard des formulaires qui n'étaient peut-être pas conservés dans les dossiers d'un Centre de services des RH. Par conséquent, les résultats relatifs aux taux d'achèvement constituent un minimum.*

*Soixante-six pour cent des 265 formulaires examinés ont été remplis et signés dans les trois mois suivant la fin de l'AF (juin 2004), et 93 p. 100 des formulaires l'ont été dans les six mois suivant la fin de l'AF (septembre 2004). Tous les formulaires ont été remplis avant décembre 2004, soit neuf mois après la fin de l'AF.*

*Dans l'ensemble, le formulaire habituel a été utilisé le plus souvent (67 p. 100) comparativement au formulaire abrégé (29 p. 100) ou à un autre type de formulaire de rapport sur le rendement (4 p. 100).*

*À mesure que la nouvelle politique de PERPC sera mise en œuvre, des rapports améliorés et une surveillance efficace seront essentiels pour évaluer la réussite de ce programme. Les éléments clés consistent, entre autres, à faire en sorte que les formulaires de RERPC remplis soient versés aux dossiers des Centres de services des RH et que les taux d'achèvement soient surveillés. En plus de fournir des directives annuelles aux organisations de niveau 1, le Groupe des RH surveillera le processus tous les deux ans. Un résumé des recommandations et des plans d'action correspondants de la direction est présenté sous forme de tableau dans la section Sommaire des résultats. Une description plus détaillée figure à l'[annexe C](#).*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>I</b>
Contexte.....	I
Évaluation globale.....	II
Recommandations et plans d'action de la direction .....	III
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Objectif.....	1
Portée .....	2
Méthodologie .....	3
Résultats de l'exercice d'échantillonnage .....	3
<b>OBSERVATIONS DÉTAILLÉES</b> .....	<b>5</b>
Résultats globaux du sondage.....	5
Résultats détaillés par groupe démographique.....	7
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>12</b>
<b>ANNEXE A – ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE LA QUALITÉ ET DE L'EXHAUSTIVITÉ DES DONNÉES</b> .....	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B – DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES : ÉCHANTILLON VS POPULATION (POURCENTAGE)</b> .....	<b>B-1</b>
<b>ANNEXE C – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>D-1</b>
<b>ANNEXE D – LISTE D'ACRONYMES</b> .....	<b>D-1</b>



## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

« La rétroaction est la pierre angulaire de notre engagement à développer et supporter une main-d'œuvre civile professionnelle, efficace et durable. L'amélioration des communications et l'augmentation du taux de participation au processus sont cruciales afin de rehausser le rendement des civils du MDN en appui des Forces canadiennes<sup>1</sup>. »

### Contexte

Les objectifs de la nouvelle politique de planification et d'examen du rendement du personnel civil (PERPC) – Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD 5006) – consistent à fournir une rétroaction continue aux employés au sujet de leur rendement tout au long de la période d'examen, à contribuer au rendement de l'employé et à améliorer le rendement global au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). Un élément clé permanent de cette politique est le rapport d'examen du rendement du personnel civil (RERPC) qu'il faut remplir annuellement pour chaque employé. Les gestionnaires et/ou les superviseurs à tous les niveaux sont responsables de fournir une évaluation officielle en utilisant le formulaire de RERPC approprié, et ce, pour chaque employé qui relève d'eux.

Depuis l'année financière (AF) 2005-2006, la nouvelle politique ministérielle met l'accent sur la nature obligatoire du processus de PERPC, y compris les exigences en matière de présentation de rapports et de surveillance. Ainsi, dès 2006, les organisations de niveau 1 devront faire rapport à la Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)), d'ici le 30 septembre, de leurs résultats quant à l'achèvement des RERPC annuels. Afin de comparer les résultats entre la nouvelle politique et l'ancienne politique ministérielle, la SMA(RH-Civ) a demandé un examen des taux d'achèvement des RERPC de l'AF 2003-2004.

L'examen visait à déterminer les taux d'achèvement des RERPC au sein du MDN, notamment la rapidité d'exécution et le type de formulaire utilisé. Une méthode d'échantillonnage statistique a été employée pour donner un niveau élevé d'assurance concernant les résultats applicables à l'ensemble de la population civile du Ministère. Bien que les résultats de l'échantillon aient également été suivis et signalés par groupe démographique au sein de la population (région, commandement/groupe, catégorie professionnelle et sexe), ils ne peuvent être appliqués aux « sous-groupes de la population » avec une certitude statistique parce que la population n'était pas stratifiée en sous-groupes.

<sup>1</sup> Extrait d'un courriel de la SMA(RH-Civ) sur le programme révisé de planification et d'examen du rendement du personnel civil pour 2005-2006, 14 avril 2005.



## Évaluation globale

L'examen a conclu qu'entre 65 et 75 p. 100 des RERPC ont été remplis pour les employés civils du MDN durant l'AF 2003-2004<sup>2</sup>. Dans l'échantillon aléatoire de 380 civils sélectionnés aux fins de l'examen, 265 formulaires de RERPC ont été remplis et versés aux dossiers des Centres de services des ressources humaines (Centres de services des RH). Les résultats indiqués quant aux taux d'achèvement constituent un minimum étant donné qu'aucun suivi n'a été effectué à l'égard des 115 formulaires de RERPC qui ne se trouvaient pas dans les dossiers des Centres de services des RH<sup>3</sup>.

Soixante-six pour cent des 265 formulaires examinés ont été remplis et signés dans les trois mois suivant la fin de l'AF (juin 2004), et 93 p. 100 des formulaires l'ont été dans les six mois suivant la fin de l'AF (septembre 2004). Tous les formulaires ont été remplis avant décembre 2004, soit neuf mois après la fin de l'AF.

Dans l'ensemble, le formulaire habituel a été utilisé plus souvent (67 p. 100) comparativement au formulaire abrégé (29 p. 100) ou à un autre type de formulaire de rapport sur le rendement (4 p. 100).

Les résultats du sondage ont également été suivis par groupe démographique. Le résumé des résultats de l'échantillon indique ce qui suit :

Groupe démographique	Taux d'achèvement			
	Les plus élevés		Les plus faibles	
Région	Prairies	91 %	RCN	50 %
	Est	81 %	Ontario	61 %
Commandement/groupe	CEMFA	88 %	SMA(RH-Civ)	26 %
	CEMFM	87 %	SMA(IE)	29 %
Catégorie professionnelle	Exploitation	85 %	Soutien administratif <sup>4</sup>	56 %
	Technique	73 %	Administration et service extérieur <sup>5</sup>	58 %

D'autres points saillants de la catégorisation des sous-groupes sont indiqués dans le présent rapport.

<sup>2</sup> Une méthode d'échantillonnage statistique a été employée pour fournir un degré de confiance de 95 p. 100, l'intervalle de confiance étant de plus ou moins 5 p. 100 pour l'ensemble de la population civile.

<sup>3</sup> Aux fins du présent examen, un RERPC était considéré comme rempli lorsqu'une copie figurait aux dossiers des Centres de services des RH, conformément à la politique. La Direction de la diversité et du mieux-être (DDME) était d'accord avec cette approche, car le personnel local des ressources humaines dans les Centres de services n'avait pas le temps d'assurer le suivi nécessaire.

<sup>4</sup> Dans la catégorie du soutien administratif, le groupe Commis aux écritures et règlements constitue le principal facteur.

<sup>5</sup> Dans la catégorie de l'administration et du service extérieur, les groupes Services administratifs et Gestion des systèmes d'ordinateurs constituent les principaux facteurs.

## Recommandations et plans d'action de la direction

À mesure que la nouvelle politique de PERPC sera mise en œuvre, des rapports améliorés et une surveillance efficace seront essentiels pour évaluer la réussite de ce programme.

### Résumé des recommandations et des plans d'action de la direction

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
<b>Surveillance efficace.</b> Les Centres de services des RH – de concert avec le DGSPEC – devraient jouer un rôle de gestion essentiel pour ce qui est de présenter des rapports sur le programme de PERPC et d'en assurer la surveillance, afin de valider l'exhaustivité et l'exactitude de l'information.	SMA(RH-Civ)/DGSPEC	À l'heure actuelle, les Centres de services des RH ne possèdent pas les ressources nécessaires pour jouer un rôle de surveillance. En l'absence d'une solution liée au Système de gestion des ressources humaines (SGRH), la meilleure option consiste à fournir aux organisations de niveau 1 des directives précises sur la façon de signaler les taux d'achèvement.
<b>Classement.</b> Vérifier que des copies de tous les formulaires de RERPC remplis sont versées aux dossiers des Centres de services des RH.	SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	Un objectif standard sera inclus dans le Programme de gestion du rendement de l'AF 2006-2007 pour renforcer la responsabilité de gestion à l'égard du classement de tous les formulaires de RERPC remplis.
<b>Suivi/rapports.</b> Tenir une liste des formulaires de RERPC figurant dans les dossiers des Centres de services des RH.	SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	Une solution systémique – le SGRH ou un système ultérieur – peut répondre à cette recommandation, outre l'applicabilité des attestations de gestion.
<b>Surveillance.</b> Effectuer régulièrement des examens de la direction à l'égard des taux d'achèvement signalés.	SMA(RH-Civ)/DGSPEC SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	Le bureau de première responsabilité examinera le processus tous les deux ans.

## INTRODUCTION

À la demande de la SMA(RH-Civ), le Chef – Service d'examen (CS Ex) a procédé à un examen afin de déterminer les taux d'achèvement des RERPC au sein du MDN. Le CS Ex a eu recours aux services de PricewaterhouseCoopers pour planifier et effectuer cet examen ainsi que pour rédiger le rapport connexe. L'information recueillie servira de point de référence avant la mise en œuvre des exigences de la nouvelle politique en matière de présentation de rapports dès l'AF 2005-2006.

### OBJECTIF

Une évaluation des formulaires de RERPC a été faite à partir d'un échantillon représentatif de la population dans le but d'évaluer :

- les taux d'achèvement;
- la rapidité d'exécution;
- le type de formulaire utilisé pour remplir le rapport<sup>6</sup>.

L'évaluation devait fournir un niveau élevé d'assurance – à savoir un degré de confiance de 95 p. 100, l'intervalle de confiance étant de plus ou moins 5 p. 100 pour l'ensemble de la population.

Le présent rapport ne vise pas à tirer des conclusions sur ce qui suit :

- la qualité des données provenant du SGRH PeopleSoft<sup>7</sup>;
- la qualité ou l'utilité du contenu des formulaires de RERPC examinés;
- les raisons expliquant les taux d'achèvement;
- les taux d'achèvement à l'égard de groupes stratifiés au sein de la population.

---

<sup>6</sup> Formulaire DND 668 habituel ou formulaire DND 1628 abrégé. Un formulaire DND 2325 a été ajouté lors de la mise en œuvre des instructions de la nouvelle politique ministérielle (DOAD 5006-1) en vigueur dès l'AF 2005-2006.

<sup>7</sup> Une évaluation préliminaire de la qualité et de l'exhaustivité des données du SGRH a été effectuée dans le cas de certaines données nécessaires au présent examen. De plus amples détails figurent sous la rubrique Méthodologie ainsi qu'à l'[annexe A](#).



## PORTÉE

L'examen a englobé ce qui suit :

- la politique de gestion et d'examen du rendement du personnel civil – Ordonnance administrative du personnel civil (OAPC) 9.18)<sup>8</sup>;
- la période d'examen des RERPC de l'AF 2003-2004;
- la date repère du 30 juin 2004 pour l'évaluation de la rapidité d'exécution<sup>9</sup>.

Nous avons également examiné les formulaires de RERPC pour s'assurer que les champs essentiels renfermaient toute l'information nécessaire, par exemple :

- la période d'examen;
- le nom de l'employé et son code d'identification de dossier personnel (CIDP);
- les signatures de l'employé, du superviseur et de l'agent de révision;
- les dates inscrites lorsque le rapport a été rempli.

## Limites/critères

Aux fins du présent examen, un formulaire de RERPC rempli a été fourni au CS Ex lorsqu'une copie se trouvait dans les dossiers du Centre de services des RH. En raison de contraintes pratiques comme le temps et les ressources disponibles dans les Centres de services des RH, la DDME a convenu qu'aucun autre suivi ne serait assuré à l'égard d'un formulaire de RERPC dont une copie ne figurait pas dans les dossiers du centre. Or, ce suivi aurait permis de déterminer :

- si le RERPC avait été rempli mais pas transmis au Centre de services des RH; ou
- s'il existait une explication raisonnable pour ne pas avoir rempli le rapport.

---

<sup>8</sup> Fournir, au moins une fois par an, des rapports d'examen du rendement aux employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée et comptant six mois de service ou plus.

<sup>9</sup> Bien qu'aucune date ne soit mentionnée dans la politique de l'OAPC 9.18, l'échéance du 30 juin a été appliquée au processus de PERPC ces dernières années, et elle se trouve dans les instructions de la nouvelle politique ministérielle (DOAD 5006-1).

## MÉTHODOLOGIE

La méthodologie suivante a été employée afin d'atteindre l'objectif du présent examen :

- Coordonner les détails de l'examen avec la DDME et les Centres de services des RH régionaux;
- Effectuer une évaluation préliminaire des données téléchargées sur la population civile afin d'en déterminer la qualité et l'exhaustivité. Les résultats de cette évaluation figurent à l'[annexe A](#);
- Exclure les employés qui ne répondent pas aux conditions stipulées dans la politique ministérielle (OAPC 9.18)<sup>10</sup>. Le nombre de civils qui sont assujettis aux exclusions de la politique est résumé à l'[annexe A](#);
- Évaluer les stratégies possibles de stratification de la population et déterminer la taille de l'échantillon à l'aide d'une méthode d'échantillonnage statistique;
- Sélectionner l'échantillon final aux fins de sondage;
- Examiner les formulaires de RERPC remplis afin de réunir l'information requise;
- Analyser les données au moyen de techniques et d'outils de vérification informatisés, dans la mesure du possible;
- Fournir les résultats statistiques à l'égard de la population et l'information démographique des résultats de l'échantillon aux fins d'analyse et de comparaison.

## RÉSULTATS DE L'EXERCICE D'ÉCHANTILLONNAGE

Un échantillon aléatoire de 380 enregistrements (de la population révisée de 19 363), indiqués par Centre de services des RH au tableau 1, a été choisi de façon à offrir la confiance et la capacité nécessaires pour appliquer les résultats du sondage à la population globale. D'un point de vue statistique, les résultats signalés par groupe démographique ne peuvent être appliqués au « sous-groupe de la population » respectif. La population globale n'a pas été stratifiée aux fins d'extrapolation, car la détermination de sous-groupes aurait entraîné la sélection d'un échantillon très considérable comptant bien plus de 10 000 formulaires.

---

<sup>10</sup> Cette politique ne s'applique pas aux employés des groupes Direction (EX), Services scientifiques de la défense (DS), Enseignement universitaire (UT) et Recherche historique (HR), dont la gestion et l'examen du rendement relèvent d'instructions distinctes. Elle ne s'applique pas non plus aux employés qui comptent moins de six mois de service (c.-à-d. après le 30 septembre 2003) ni aux employés qui sont classés dans le SGRH PeopleSoft comme « temporaires et à temps partiel », « occasionnels » et « occasionnels prolongés ».



Centre de services des RH	Nombre d'enregistrements sélectionnés	Pourcentage
RCN	109	29 %
Atlantique	73	19 %
Est	43	11 %
Ontario	61	16 %
Prairies	53	14 %
Pacifique	41	11 %
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 1 – Sélection de l'échantillon aléatoire final par Centre de services des RH**

Les résultats de la sélection de l'échantillon aléatoire par rapport à la population révisée sont présentés à l'[annexe B](#) uniquement à titre indicatif. Bien que les résultats ne puissent être appliqués à aucun groupe démographique précis, la comparaison des données démographiques entre l'échantillon et la population montre l'uniformité de la répartition entre les deux groupes. Comme l'illustrent les graphiques de l'[annexe B](#), les résultats sont généralement constants lorsque les données démographiques de l'échantillon choisi sont comparées à la population.

## OBSERVATIONS DÉTAILLÉES

### RÉSULTATS GLOBAUX DU SONDAGE

#### Taux d'achèvement

Compte tenu d'un degré de confiance de 95 p. 100, les résultats de l'échantillon aléatoire indiquent qu'entre 65 et 75 p. 100 des RERPC ont été remplis au MDN durant l'AF 2003-2004.

- Aux fins du présent examen, un RERPC était considéré comme rempli lorsqu'une copie figurait aux dossiers des Centres de services des RH, conformément à la politique.
- La DDME a décidé que cette approche était acceptable, car le personnel local des RH dans les Centres de services n'avait pas le temps d'assurer le suivi nécessaire. Les résultats signalés quant aux taux d'achèvement constituent donc un minimum.
- Dans l'échantillon aléatoire de 380 formulaires de RERPC sélectionnés aux fins de sondage, 265 se trouvaient dans les dossiers des Centres de services des RH, ce qui représente 70 p. 100 de l'échantillon total.
- Cette extrapolation ne peut s'appliquer qu'à la population globale, et non à des sous-groupes au sein de la population. Toutefois, les résultats de l'échantillon par groupe démographique sont présentés dans la section portant sur les résultats détaillés.

#### Rapidité d'exécution

- Les employés, leurs superviseurs et les agents de révision doivent signer et dater les formulaires de RERPC qu'ils remplissent pour accepter l'achèvement de l'examen.
- Lors de l'analyse des résultats du sondage, la date de la signature de l'employé a servi à indiquer quand le RERPC a été officiellement rempli.
- Comme le montre la figure 1 :
  - 66 p. 100 des 265 formulaires examinés ont été remplis et signés dans les trois mois suivant la fin de l'année financière (juin 2004);
  - 93 p. 100 des formulaires ont été remplis dans les six mois suivant la fin de l'année financière (septembre 2004);
  - tous les formulaires ont été remplis avant décembre 2004, soit neuf mois après la fin de l'année financière.

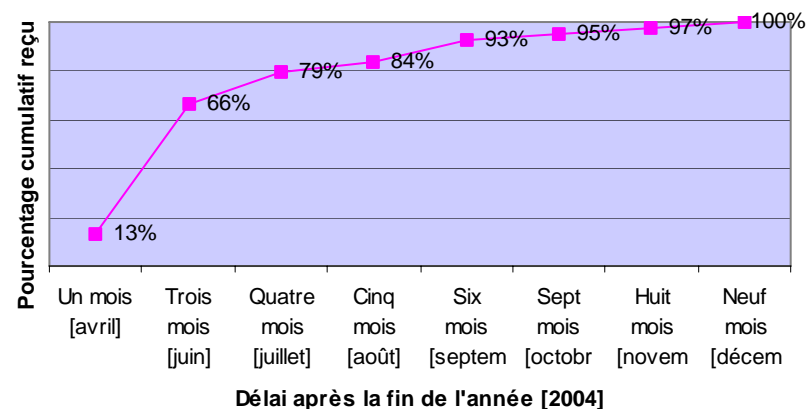


Figure 1 – Rapidité d'exécution – Formulaires de RERPC

## Résultats par type de formulaire

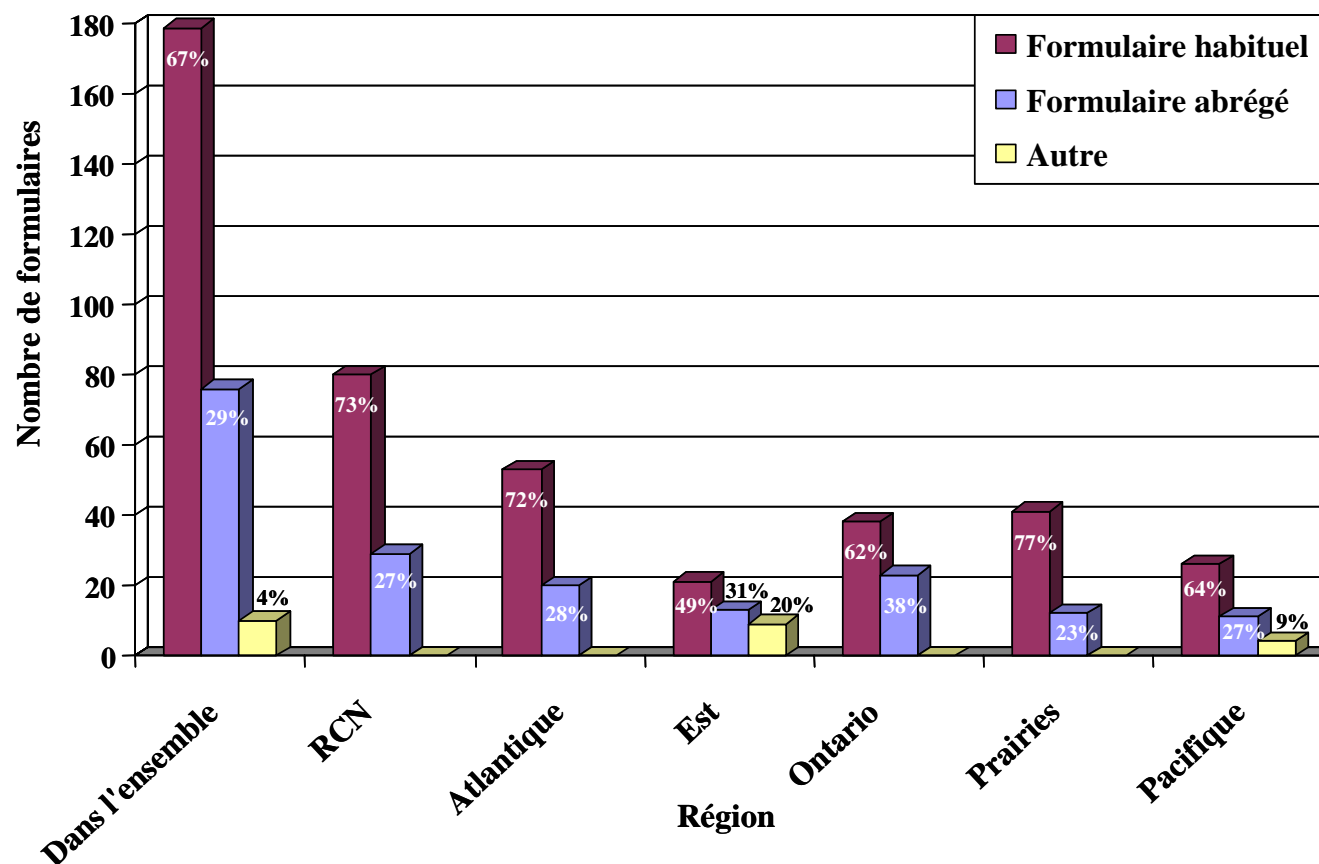


Figure 2 – Résultats des types de formulaire, par région

- Comme le montre la figure 2, le formulaire habituel (DND 668) a été utilisé plus souvent comparativement au formulaire abrégé (DND 1628) ou à un autre type de formulaire de rapport sur le rendement.
- Dans l'ensemble, 67 p. 100 des RERPC versés aux dossiers ont été remplis à l'aide du formulaire habituel, 29 p. 100 l'ont été au moyen du formulaire abrégé, et un autre type de formulaire a été utilisé dans 4 p. 100 des cas.
- On s'attendait à ce résultat étant donné les critères liés à l'utilisation du formulaire abrégé, par exemple trois années de service consécutives aux mêmes groupe et niveau.



## RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR GROUPE DÉMOGRAPHIQUE

## Résultats par région

Les résultats démographiques ne peuvent être appliqués aux « groupes démographiques de la population ».

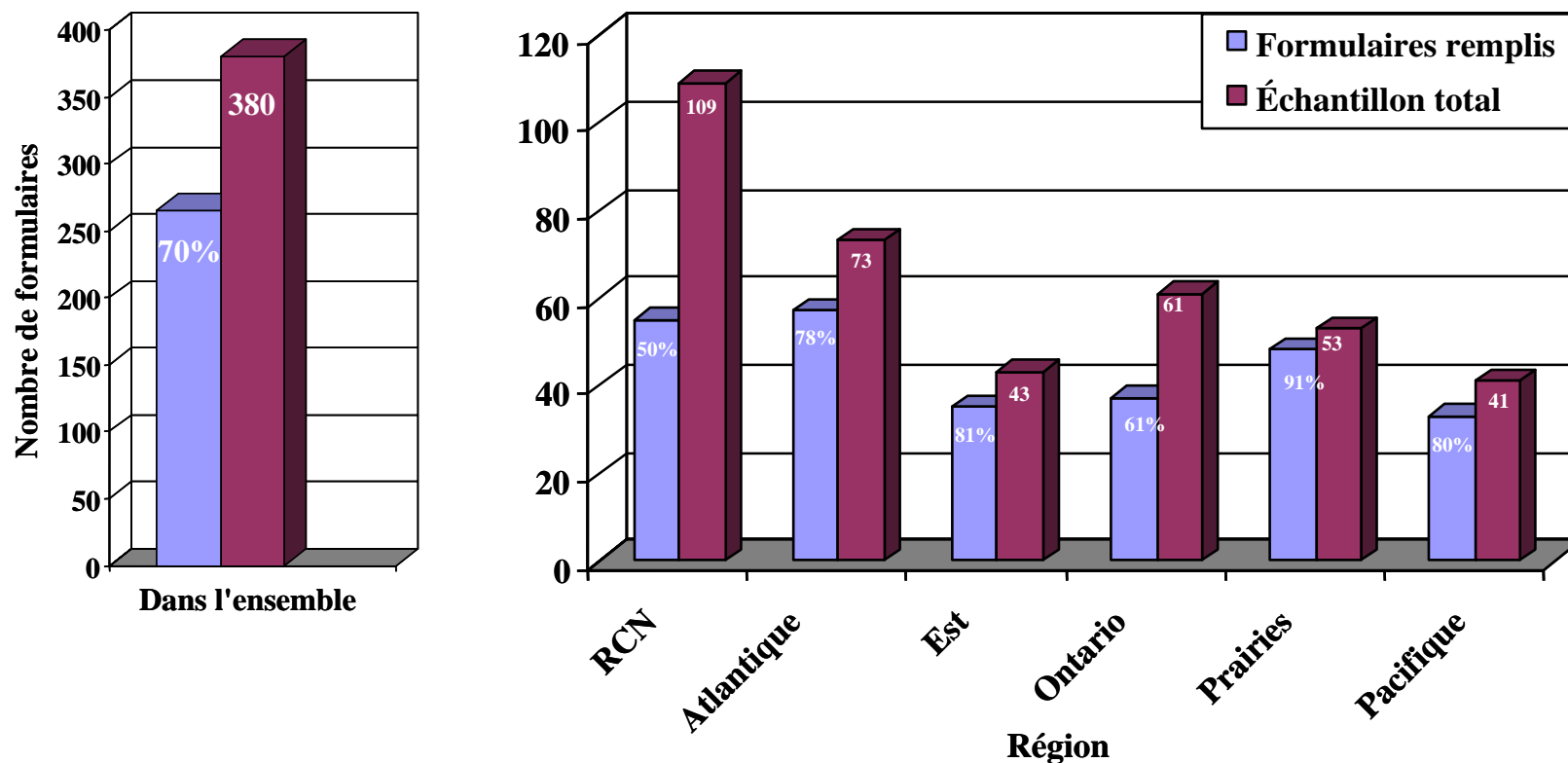


Figure 3 – Résultats du sondage, par région

- Pour fournir de l'information par secteur géographique, l'échantillon a été réparti selon le lieu de l'employé à l'un des Centres de services des RH connexes de la RCN, de l'Atlantique, de l'Est, de l'Ontario, des Prairies et du Pacifique. Le graphique donne le nombre de civils sélectionnés par région aux fins de l'échantillon et le pourcentage de formulaires de RERPC remplis pour chaque région.
- Comme l'indique la figure 3, la région des Prairies a enregistré le plus fort taux d'achèvement des RERPC, soit 91 p. 100, suivie de la région de l'Est avec 81 p. 100.
- Le taux d'achèvement a été le plus faible dans la RCN, où seulement 50 p. 100 des 109 formulaires échantillonnés ont été remplis. La région de l'Ontario a obtenu un taux d'achèvement légèrement plus élevé, soit 61 p. 100.



## Résultats par commandement/groupe

Les résultats démographiques ne peuvent être appliqués aux « groupes démographiques de la population ».

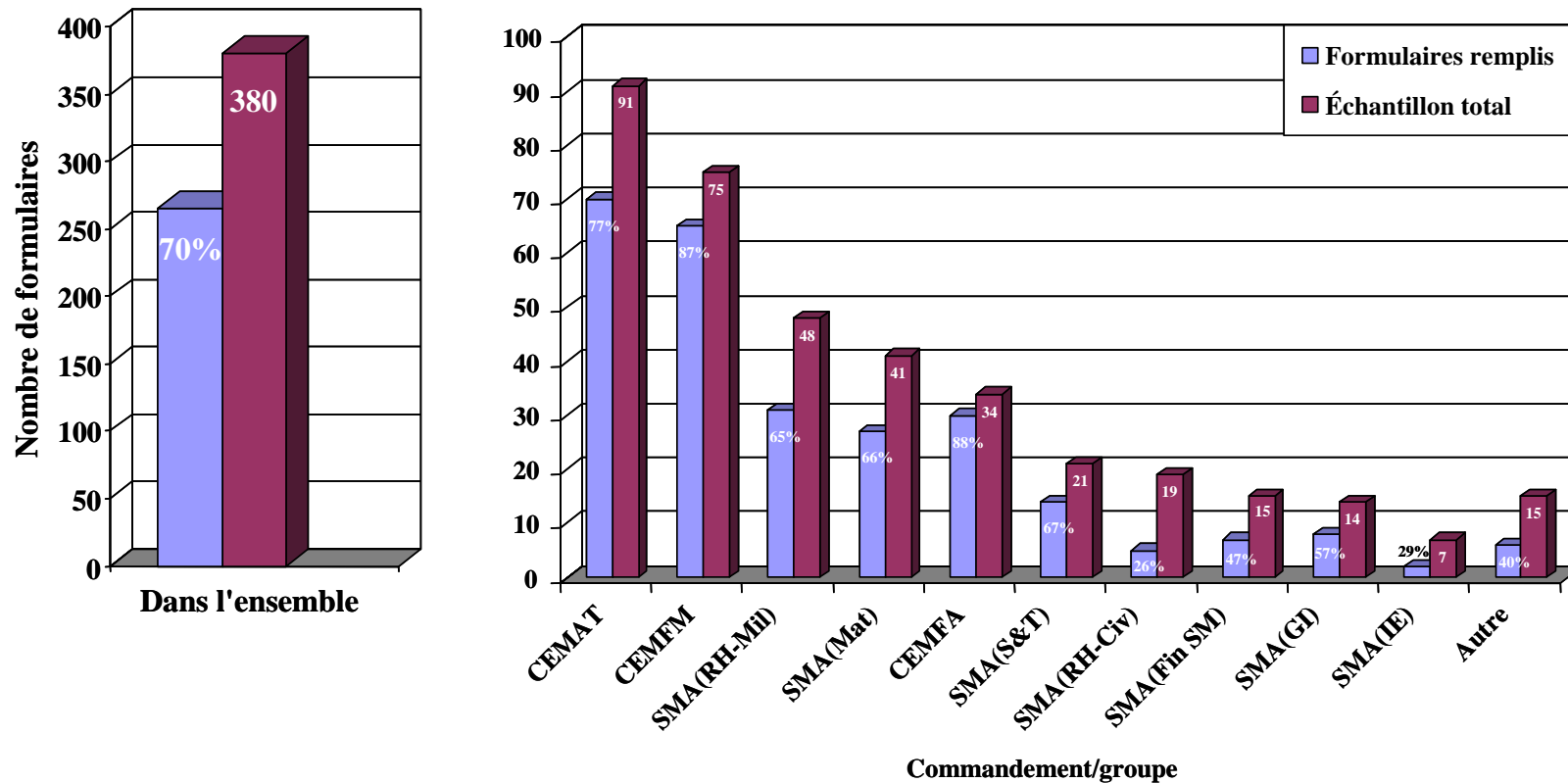


Figure 4 – Résultats du sondage, par commandement/groupe

- La figure 4 présente les résultats du sondage par commandement/groupe important. Les commandements/groupe plus petits sont classés sous la rubrique « Autre ».
- Les résultats par commandement/groupe sont indiqués dans l'ordre décroissant de la population civile au sein de ce groupe démographique. Le graphique donne le nombre de civils sélectionnés par commandement/groupe aux fins de l'échantillon et le pourcentage de formulaires de RERPC remplis pour chaque commandement/groupe.
- Le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) et le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) ont enregistré les plus forts taux d'achèvement, soit respectivement 88 p. 100 et 87 p. 100.
- Les Groupes de la SMA(RH-Civ) et du SMA(Infrastructure et environnement) (SMA(IE)) ont obtenu les taux d'achèvement les plus faibles, soit respectivement 26 p. 100 et 29 p. 100.

## Résultats par catégorie professionnelle

Les résultats démographiques ne peuvent être appliqués aux « groupes démographiques de la population ».

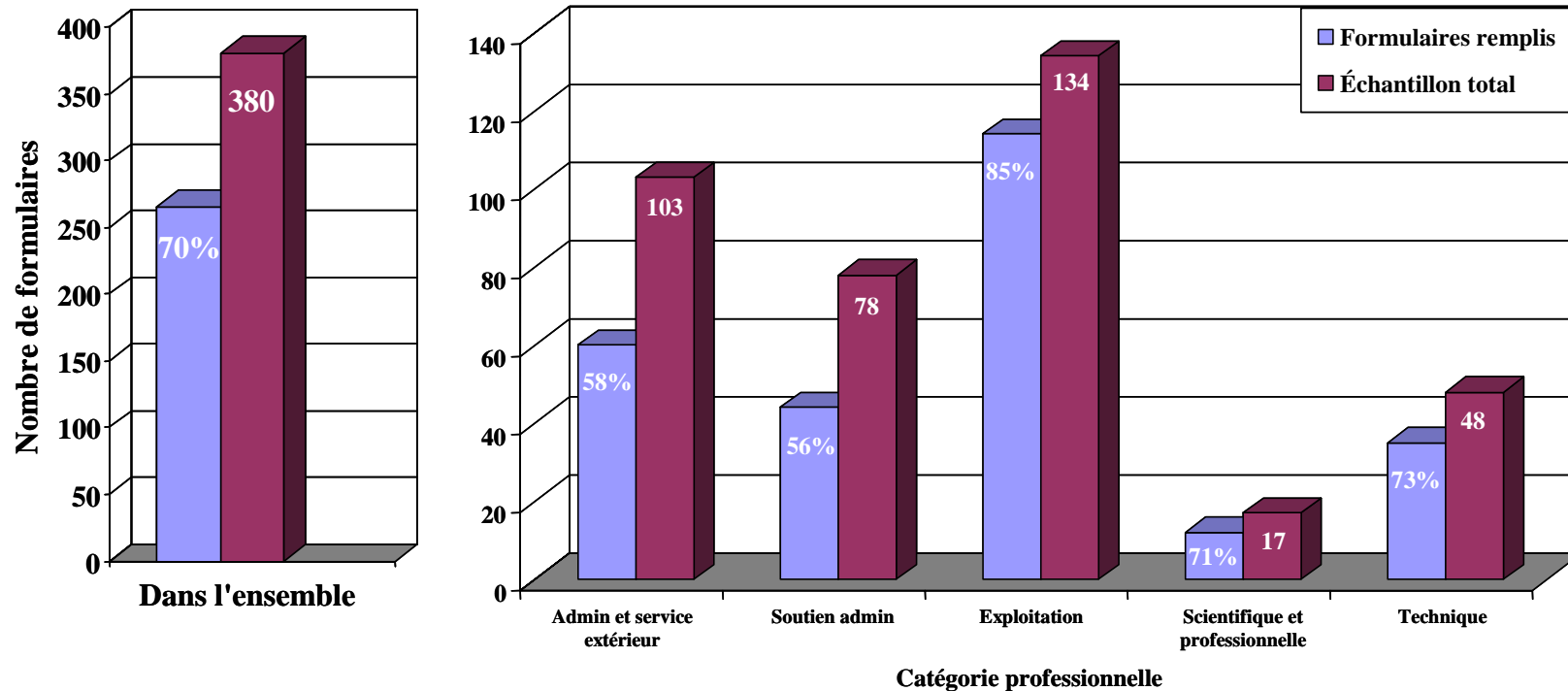


Figure 5 – Résultats du sondage, par catégorie professionnelle

- Les civils travaillent dans plus de 60 groupes professionnels différents au sein du MDN. C'est pour cette raison que l'information a été regroupée dans l'une des cinq catégories professionnelles suivantes : Administration et service extérieur, Soutien administratif, Exploitation, Scientifique et professionnelle, et Technique.
- Dans l'échantillon total, 134 employés (35 p. 100) appartenaient à la catégorie de l'exploitation, qui constitue également la plus importante catégorie professionnelle du MDN; cette catégorie affichait le taux d'achèvement le plus élevé, soit 85 p. 100.
- Même si la catégorie de l'administration et du service extérieur représentait la deuxième catégorie professionnelle de l'échantillon total (103 employés, ou 27 p. 100) et la deuxième catégorie professionnelle du MDN, elle se situait à l'avant-dernier rang avec un taux d'achèvement de 58 p. 100, devant la catégorie du soutien administratif avec 56 p. 100. Dans la catégorie de l'administration et du service extérieur, les groupes Services administratifs et Gestion des systèmes d'ordinateurs constituent les principaux facteurs. Dans la catégorie du soutien administratif, il s'agit du groupe Commis aux écritures et règlements.



## Résultats par sexe

Les résultats démographiques ne peuvent être appliqués aux « groupes démographiques de la population ».

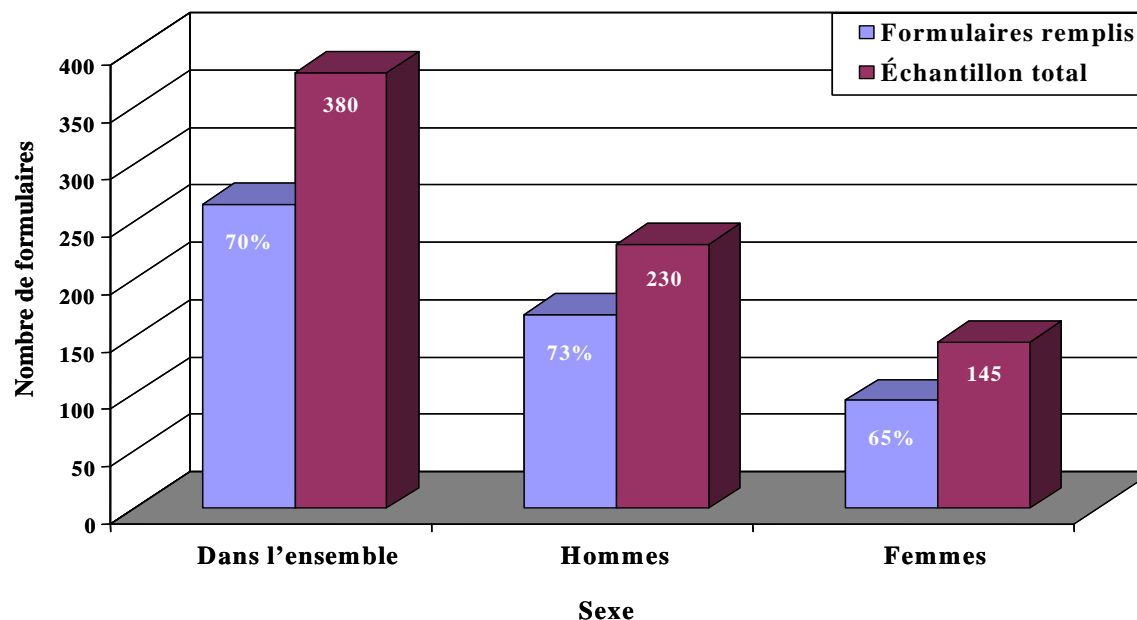


Figure 6 – Résultats du sondage, par sexe

- Sur les 380 formulaires de RERPC échantillonnés aux fins de sondage :
  - 230 formulaires (61 p. 100) concernaient des hommes;
  - 145 formulaires (38 p. 100) concernaient des femmes;
  - 5 formulaires (1 p. 100) n'indiquaient aucun sexe d'après les données fournies.
- Comme le montre la figure 6 :
  - des formulaires de RERPC ont été remplis pour 169 (73 p. 100) des hommes échantillonnés;
  - des formulaires de RERPC ont été remplis pour 94 (65 p. 100) des femmes;
  - bien que ce ne soit pas indiqué, des formulaires de RERPC ont été remplis pour deux personnes dont le sexe n'était pas précisé.
- Il existe un lien entre les taux d'achèvement inférieurs à la moyenne qui ont été observés dans la catégorie professionnelle du soutien administratif et le sexe féminin, car la proportion de femmes est plus élevée dans cette catégorie (83 p. 100).

## Exhaustivité du contenu des formulaires de RERPC

Aux fins du présent examen, les formulaires de RERPC ont également été examinés du point de vue de l'exhaustivité du contenu; toutefois, il ne s'agissait pas d'évaluer la qualité ou l'utilité de l'information. Même si les résultats étaient favorables dans l'ensemble, les champs ayant été remplis et les signatures et dates indiquées dans la plupart des cas, nous avons formulé les observations suivantes au sujet des 265 formulaires examinés :

- Il manquait la signature de l'employé sur 4 formulaires.
- Il manquait la date de signature de l'employé sur 6 formulaires<sup>11</sup>.
- Il manquait la signature du superviseur sur 3 formulaires.
- Il manquait la date de signature du superviseur sur 12 formulaires.
- La signature de l'agent de révision ne figurait pas sur 5 formulaires.
- Il manquait la date de signature de l'agent de révision sur 7 formulaires.
- 5 formulaires indiquaient un CIDP qui ne concordait pas avec les données provenant du SGRH PeopleSoft.

---

<sup>11</sup> Dans le cas des six formulaires de RERPC où il n'y avait pas de date de signature de l'employé, c'est la date de signature du superviseur ou de l'agent de révision qui a servi à évaluer la rapidité d'exécution.

## RECOMMANDATIONS

Pour surveiller efficacement les taux d'achèvement des RERPC, la SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce que les Centres de services des RH – de concert avec le DGSPEC – jouent un rôle de gestion essentiel pour ce qui est de présenter des rapports sur le programme de PERPC et d'en assurer la surveillance, afin de valider l'exhaustivité et l'exactitude de l'information. Les recommandations suivantes portent sur trois domaines clés où des mesures précises sont nécessaires pour exercer cette fonction de surveillance :

- **Classement** : Le fait de vérifier que les organisations de niveau 1 ont envoyé des copies de tous les formulaires de RERPC remplis aux Centres de services des RH pour qu'ils soient classés à la fin d'un processus de PERPC devrait faciliter les futurs examens de la direction. Étant donné que le 30 juin est l'échéance pour le classement à compter de l'AF 2005-2006 et que le 30 septembre est l'échéance pour la présentation des rapports de niveau 1, juillet et août seraient les mois idéaux pour accomplir cette tâche.
- **Suivi/rapports** : Chaque Centre de services des RH pourrait tenir une liste, organisée par niveau 1, des employés pour lesquels un formulaire de RERPC rempli a été versé aux dossiers. Ces listes pourraient faciliter la présentation des futurs rapports de niveau 1.
- **Surveillance** : Pour évaluer l'exactitude des taux d'achèvement signalés, un examen de la direction devrait avoir lieu à intervalles réguliers. Comme dans le cas du présent examen, une méthode d'échantillonnage statistique pourrait être employée afin d'évaluer les taux d'achèvement. Lors de futurs exercices d'échantillonnage, les Centres de services des RH devraient également assurer le suivi des formulaires de RERPC qui ne figurent pas aux dossiers, afin de confirmer la situation auprès de l'organisation et/ou de l'employé. Cela devrait accroître l'exactitude des résultats du sondage effectué.



## ANNEXE A – ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE LA QUALITÉ ET DE L'EXHAUSTIVITÉ DES DONNÉES

Afin de déterminer la stratégie d'échantillonnage statistique qui convenait le mieux à l'examen du processus de PERPC, nous avons obtenu des données téléchargées du SGRH PeopleSoft et les avons examinées sur les plans de la qualité et de l'exhaustivité. La population totale de 22 206 enregistrements a été téléchargée, représentant les employés civils du MDN en date du 31 mars 2004.

L'évaluation préliminaire de la qualité et de l'exhaustivité a porté uniquement sur les données nécessaires au sondage ainsi qu'au suivi et à l'analyse. L'information pertinente qu'il fallait recueillir aux fins de l'examen comprenait :

- le nom;
- le CIDP;
- le lieu;
- le commandement/groupe;
- le groupe professionnel;
- le sexe;
- la date d'embauche.

La qualité et l'exhaustivité des données ont été jugées très bonnes à l'égard des 22 206 enregistrements, les divergences étant négligeables aux fins du présent examen. L'examen détaillé de ces deux aspects a donné lieu aux observations suivantes :

- 1 enregistrement ne pouvait être identifié en l'absence de l'information clé (p. ex. : CIDP, nom de famille, prénom, sexe).
- 8 paires d'enregistrements avaient le même CIDP, le même nom de famille et le même prénom.
- 3 enregistrements portaient le même CIDP mais un prénom et un nom de famille qui ne concordaient pas.
- 11 enregistrements n'indiquaient aucun CIDP.
- 231 enregistrements signalaient le sexe comme étant « inconnu ».
- 26 enregistrements signalaient le lieu comme étant « non disponible ».
- 283 enregistrements n'indiquaient aucune information quant au Commandement/groupe.
- 3 enregistrements n'indiquaient aucune information concernant le code de classification de l'employé.

À partir des observations ci-dessus sur la qualité des données, seulement neuf enregistrements ont été éliminés de la population totale de 22 206 enregistrements, d'où l'échantillon avait été prélevé. Les autres observations n'ont eu aucune incidence sur la population, car les enregistrements demeuraient valides. Les neuf enregistrements éliminés étaient visés par les deux premières observations susmentionnées, à savoir :

- 1 enregistrement ne portait aucun CIDP ou nom.
- 8 paires d'enregistrements en double portaient le même CIDP et le même nom.



## ANNEXE A

L'information trouvée dans les données téléchargées du SGRH PeopleSoft comportait quelques descriptions de commandement/groupe périmées qui ne correspondaient pas à la structure organisationnelle actuelle. Par exemple, les employés travaillant au sein des Groupes de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire ceux de la SMA(RH-Civ) ou du SMA(RH-Mil), étaient tous identifiés comme membres du Groupe du « personnel ». Comme le tableau des éléments de capacité a été mis à jour durant l'AF 2004-2005, les données téléchargées en date du 31 mars 2004 n'en tenaient pas compte. Dans le cas du présent rapport, l'étiquette d'information du groupe a été modifiée en fonction de la structure organisationnelle actuelle aux fins des résultats de l'échantillon.

Les données du SGRH PeopleSoft présentaient une autre limite en ce qui concerne l'établissement d'une liste complète d'exceptions/exclusions, c'est-à-dire les employés qui n'avaient pas besoin d'un RERPC pour des raisons valables. Par exemple, il se peut qu'un RERPC ne soit pas rempli lorsqu'une personne est en formation linguistique ou en congé de maternité au cours d'une période d'examen. Mais ce n'est peut-être pas nécessairement le cas de toutes les personnes dans ces circonstances. Idéalement, un employé qui ne reçoit pas de RERPC pour une raison valable serait retiré de la population avant le prélèvement de l'échantillon. Par contre, un suivi détaillé permettant de déterminer pourquoi un RERPC n'a pas été rempli offrirait des résultats plus précis.

La population civile révisée d'environ 19 000 enregistrements a servi aux fins d'échantillonnage, en fonction des éliminations concernant la qualité des données et des exclusions de la politique, comme le résume le tableau 1 :

<b>Population civile révisée aux fins d'échantillonnage</b>	
Population civile totale du SGRH PeopleSoft en date du 31 mars 2004	22 206
<b>Moins :</b>	
Éliminations concernant la qualité des données, selon l'évaluation préliminaire	9
<b>Exclusions de la politique :</b>	
Groupes professionnels précis (EX, DS, UT, HR)	991
Employés embauchés après le 30 septembre 2003	347
Employés classés « temporaires et à temps partiel »	650
Employés classés « occasionnels ou occasionnels prolongés »	846
<b>Population civile révisée du SGRH PeopleSoft en date du 31 mars 2004</b>	<b>19 363</b>

**Tableau 1 – Rapprochement de la population civile totale avec la population révisée utilisée aux fins de la stratégie d'échantillonnage**

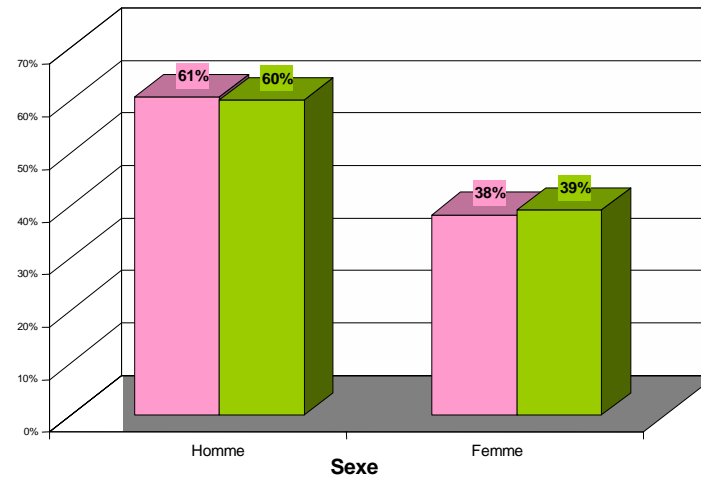
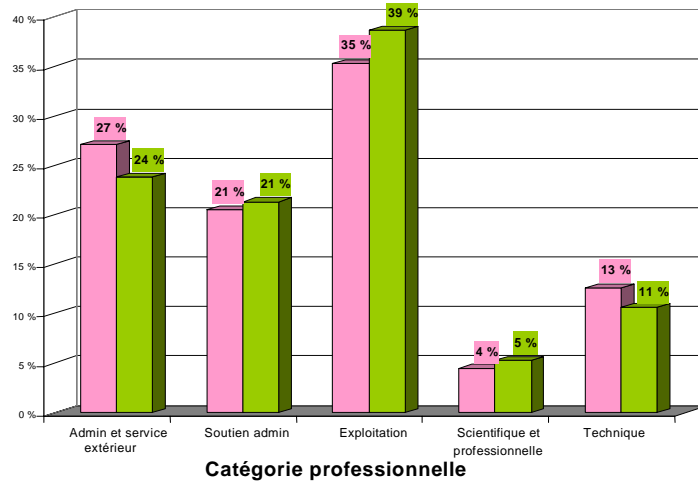
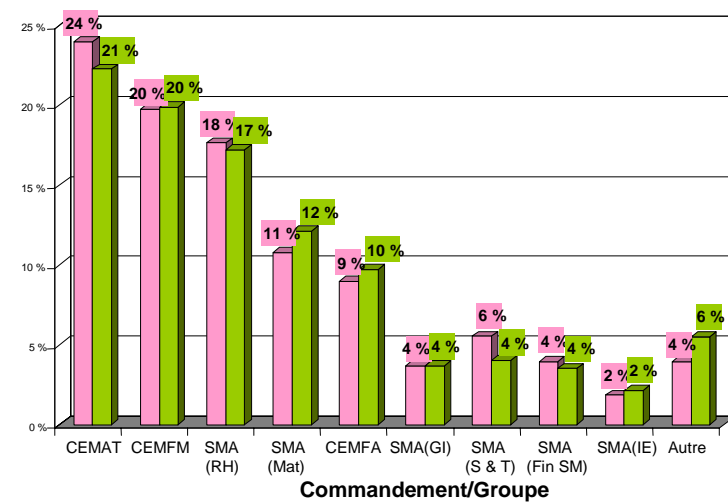
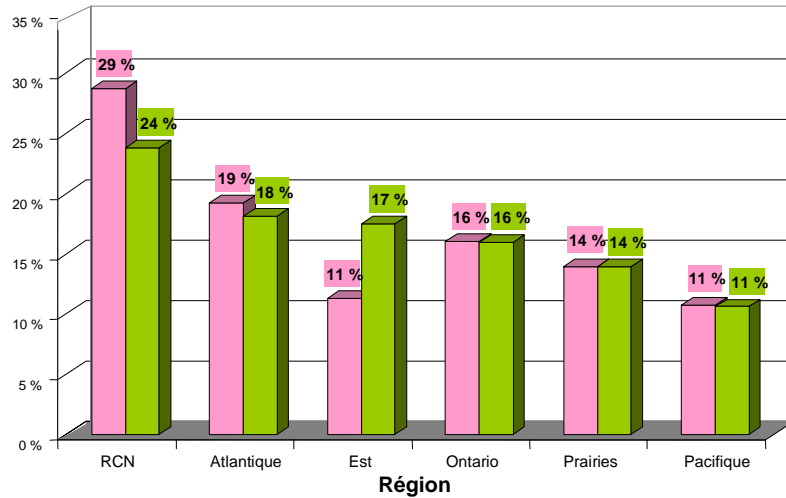
## ANNEXE A

À titre indicatif, la population civile révisée du SGRH PeopleSoft, par commandement/groupe, en date du 31 mars 2004 est présentée dans le tableau 2 :

Commandement/groupe	Population révisée	Pourcentage (%)
Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT)	4 141	21
Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM)	3 911	20
SMA(RH-Mil) et SMA(RH-Civ)	3 335	17
SMA (Matériels)	2 361	12
Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)	1 888	10
SMA (Science et technologie)	802	4
SMA (Gestion de l'information)	717	4
SMA (Finances et Services du Ministère)	707	4
SMA (Infrastructure et environnement)	431	2
Autres	1 070	6
<b>Total</b>	<b>19 363</b>	<b>100</b>

Tableau 2 – Population révisée, par commandement/groupe

### ANNEXE B – DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES : ÉCHANTILLON VS POPULATION (POURCENTAGE)



Échantillon Population



## ANNEXE C – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

BPR	Recommandation du CS Ex	Mesure de la direction
SMA(RH-Civ)/DGSPEC	<p>Pour surveiller efficacement les taux d'achèvement des RERPC, la SMA(RH-Civ) devrait veiller à ce que les Centres de services des RH – de concert avec le DGSPEC – jouent un rôle de gestion essentiel pour ce qui est de présenter des rapports sur le programme de PERPC et d'en assurer la surveillance, afin de valider l'exhaustivité et l'exactitude de l'information. Les recommandations suivantes portent sur trois domaines clés où des mesures précises sont nécessaires pour exercer cette fonction de surveillance.</p>	<p>À l'heure actuelle, les Centres de services des RH ne possèdent pas les ressources nécessaires pour assurer le suivi de l'achèvement des RERPC en l'absence d'une solution liée au SGRH. Nous nous efforcerons, dans la mesure du possible, de modifier le SGRH 7.5 pour faciliter le suivi de la part de la direction dans l'avenir. Entre-temps, le meilleur moyen de respecter notre obligation en matière de surveillance consiste à fournir aux organisations de niveau 1 des directives précises sur la façon de signaler leurs taux d'achèvement chaque année.</p>
SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	<p><b>Classement :</b></p> <p>Le fait de vérifier que les organisations de niveau 1 ont envoyé des copies de tous les formulaires de RERPC remplis aux Centres de services des RH pour qu'ils soient classés à la fin d'un processus de PERPC devrait faciliter les futurs examens de la direction. Étant donné que le 30 juin est l'échéance pour le classement à compter de l'AF 2005-2006 et que le 30 septembre est l'échéance pour la présentation des rapports de niveau 1, juillet et août seraient les mois idéaux pour accomplir cette tâche.</p>	<p>Afin de renforcer davantage la responsabilité de gestion à cet égard, nous inclurons un objectif standard dans les engagements continus à l'égard du Programme de gestion du rendement de l'AF 2006-2007, tant pour les officiers supérieurs que pour les cadres civils de direction, qui précisera les attentes du Ministère dans ce domaine.</p>





## ANNEXE C

BPR	Recommandation du CS Ex	Mesure de la direction
SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	<p><i>Suivi/rapports :</i></p> <p>Chaque Centre de services des RH pourrait tenir une liste, organisée par niveau 1, des employés pour lesquels un formulaire de RERPC rempli a été versé aux dossiers. Ces listes pourraient faciliter la présentation des futurs rapports de niveau 1.</p>	<p>Les Centres de services des RH sont les dépositaires des formulaires de RERPC. Or, à cause de problèmes de capacité, ils ne sont pas en mesure de suivre/signaler les taux d'achèvement. Nous examinerons la souplesse du SGRH ou d'un système ultérieur afin de déterminer s'il peut répondre à cette recommandation, et nous nous pencherons aussi sur l'applicabilité des attestations de gestion.</p>
SMA(RH-Civ)/DGSPEC SMA(RH-Civ)/DGSRRHC/ Centres de services des RH	<p><i>Surveillance :</i></p> <p>Pour évaluer l'exactitude des taux d'achèvement signalés, un examen de la direction devrait avoir lieu à intervalles réguliers. Comme dans le cas du présent examen, une méthode d'échantillonnage statistique pourrait être employée afin d'évaluer les taux d'achèvement. Lors de futurs exercices d'échantillonnage, les Centres de services des RH devraient également assurer le suivi des formulaires de RERPC qui ne figurent pas aux dossiers, afin de confirmer la situation auprès de l'organisation et/ou de l'employé. Cela devrait accroître l'exactitude des résultats du sondage effectué.</p>	<p>Le bureau de première responsabilité examinera le processus tous les deux ans. Conjugué au renforcement de la responsabilisation grâce au processus d'entente de gestion du rendement et à la nécessité, pour les organisations de niveau 1, de faire rapport des taux d'achèvement, cet examen permettra d'apporter de réelles améliorations à la façon dont les gestionnaires se conforment aux exigences du programme de PERPC.</p>



## ANNEXE D – LISTE D'ACRONYMES

AF	Année financière	RCN	Région de la capitale nationale
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	RERPC	Rapport d'examen du rendement du personnel civil
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne	SGRH	Système de gestion des ressources humaines
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime	SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Centre de services des RH	Centre de services des ressources humaines	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
CIDP	Code d'identification de dossier personnel	SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
CS Ex	Chef – Service d'examen	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
DDME	Direction de la diversité et du mieux-être	SMA(RH)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines)
DGSPEC	Directeur général – Stratégies et programmes d'emploi des civils	SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
DGSRRHC	Directeur général – Services régionaux des ressources humaines civiles	SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense	SMA(S & T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
DS	Groupe Services scientifiques de la défense	UT	Groupe Enseignement universitaire
EX	Groupe Direction		
HR	Groupe Recherche historique		
MDN	Ministère de la Défense nationale		
OAPC	Ordonnances administratives du personnel civil		
PERPC	Planification et examen du rendement du personnel civil		

