



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Vérification de la gestion  
du rendement et du maintien  
de l'effectif des fonds non publics

Avril 2013

NH0901 – 7055-21-13 (CS Ex)



Canada 

## Mise en garde

Le personnel des fonds non publics, Forces canadiennes constitue un organisme distinct (employeur distinct) en vertu de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, c.-à-d. que le personnel dispose de son propre ensemble de politiques des ressources humaines, et que ses membres ne sont pas assujettis aux politiques du Conseil du Trésor sur les ressources humaines.



## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations</b> .....	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats</b> .....	<b>ii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs .....	2
Portée .....	2
Méthodologie .....	2
<b>Constatations et recommandations</b> .....	<b>4</b>
Stratégies de gestion du rendement du personnel .....	4
Processus et procédures de gestion du rendement .....	8
Stratégies, pratiques, initiatives et politiques de gestion des talents .....	12
Stratégies de maintien de l'effectif .....	14
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction</b> .....	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de la vérification</b> .....	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Critères relatifs au profil linguistique</b> .....	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Histoires de réussites – Formation linguistique (2004-2005)</b> .....	<b>D-1</b>



## Acronymes et abréviations

BFC	Base des Forces canadiennes
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
C PSP	Chef – Programmes de soutien du personnel
CAC	Centre d'apprentissage et de carrière
CANEX	Économats des Forces canadiennes
Cat	Catégorie
CDir	Chef de la direction
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CS Ex	Chef – Service d'examen
D Gest SB	Directeur – Gestion du soutien aux blessés
DG	Directeur général
DG assoc	Directeur général associé
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DPF	Directeur principal des finances
DPI	Directeur principal de l'information
FC	Forces canadiennes
FLS	Formation en langue seconde
FNP	Fonds non publics
LO	Langues officielles
MDN	Ministère de la Défense nationale
QG	Quartier général (édifice Labelle)
RARM	Régime d'assurance-revenu militaire
RH	Ressources humaines
RT	Relations de travail
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
VP RH	Vice-président – Ressources humaines



## Sommaire des résultats

Conformément au plan du groupe de vérification interne des biens non publics (BNP) du Chef – Service d'examen (CS Ex) pour l'année financière 2011-2012, on a entrepris une vérification de la gestion du rendement et du maintien du personnel des fonds non publics (FNP).

La vérification avait pour objectif d'évaluer les aspects suivants pour le personnel des FNP :

- l'efficacité des stratégies de gestion du rendement pour le personnel;
- l'efficacité des processus et procédures de gestion du rendement;
- les stratégies, pratiques, initiatives et politiques de gestion des talents;
- les stratégies de maintien de l'effectif.

**Évaluation globale**

Le Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF) a un ensemble complet de politiques sur le personnel, et sa gestion du rendement est généralement bien assurée. L'existence de cloisonnements divisionnaires au sein de la DGSSPF nuit à l'atteinte des objectifs des politiques et des programmes de l'organisation.

La vérification visait à donner au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) l'assurance de l'efficacité et de la pertinence des stratégies et des pratiques mises en place pour la gouvernance, l'intendance, la gestion des risques et la gestion des ressources humaines.

### Historique

Agissant pour le compte du CEMD, le DGSSPF est responsable de l'administration des BNP; il est en outre chargé de la prestation de certains programmes visant le moral et le bien-être publics, de services et d'activités à l'intention des bénéficiaires admissibles, pour le compte du Chef du personnel militaire.

La prestation de la plupart des programmes et services des BNP est assurée par le « personnel des fonds non publics, Forces canadiennes (FC) », qui forme une partie de l'organisation du DGSSPF. On fait généralement référence à ces personnes sous le terme « employés FNP ». Les quelque 5 400 employés FNP à temps plein, à temps partiel et occasionnels sont des fonctionnaires employés par une agence distincte, en vertu de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et ils sont exemptés des politiques du Conseil du Trésor sur les ressources humaines (RH). Les employés FNP sont assujettis à des politiques et procédures approuvées par le CEMD ou son délégué.<sup>1</sup>

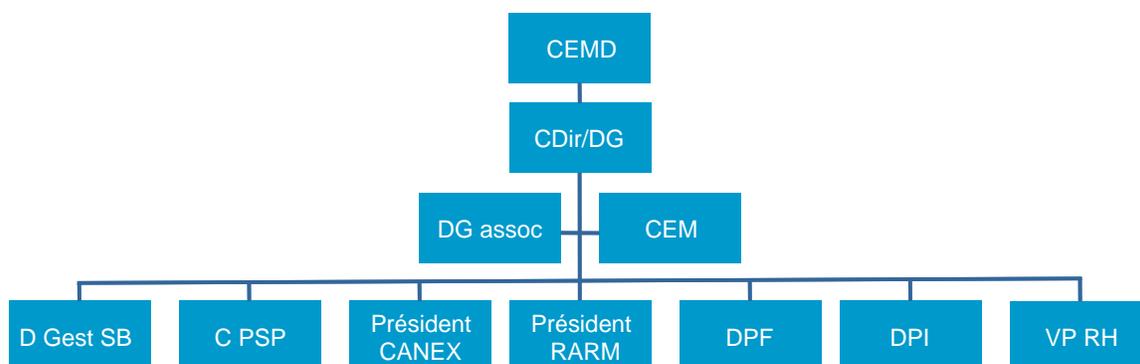
<sup>1</sup> NPP – *Unraveling the Mystery*, par Mary Turner, article publié dans *A propos*, automne 2005.

On compte trois catégories (cat) d'employés FNP :

- cat III – postes de cadres;
- cat II – postes de gestion et spécialisés;
- cat I – postes pour employés qualifiés, semi-qualifiés ou non qualifiés.

Les employés FNP travaillent au sein de différentes divisions au sein de l'organisation, qui est dirigée par un conseil de gestion qui comprend le directeur général associé (DG assoc), le chef d'état-major (CEM), le Directeur – Gestion du soutien aux blessés (D Gest SB), le Chef – Programmes de soutien au personnel (C PSP), le président des Économats des Forces canadiennes (CANEX), le président du Régime d'assurance-revenu militaire (RARM), le Directeur principal des finances (DPF), le Directeur principal de l'information (DPI) et le vice-président – Ressources humaines (VP RH). Le conseil de gestion relève entièrement du Chef de la direction (CDir), qui est également le Directeur général (DG). Les employés FNP régionaux installés aux bases, aux escadres ou aux unités relèvent de la direction aux niveaux local, régional et national, et, en définitive, de leur chef de division respectif au quartier général (QG) de la DGSSPF.

La figure 1 illustre les liens hiérarchiques des responsables des employés FNP.



**Figure 1. Conseil de gestion de la DGSSPF.** Le graphique représente les liens hiérarchiques entre les chefs des divisions de la DGSSPF, le CDir et le CEMD pour les employés FNP.

### Principales constatations

- Les politiques et programmes essentiels ou centraux doivent être adoptés par tous les chefs de division, et les priorités organisationnelles doivent être mises en œuvre de façon uniforme à l'échelle de toutes les divisions.
- L'organisation est gérée en silos – on accorde trop de latitude aux chefs des divisions pour ce qui est de la mise en œuvre des politiques ministérielles, et en l'absence de directives pour l'ensemble de l'organisation, ils élaborent leurs propres politiques et pratiques.
- On devrait tenir à jour les données sur le rendement et les statistiques (p. ex., les données relatives aux règlements de différends) pour fournir des rapports réguliers, courants et périodiques à la haute direction et pour que cette dernière puisse exercer une surveillance.

- L'organisation n'a aucune méthode officialisée pour obtenir des employés une rétroaction qui permettrait de cerner les raisons du roulement, de modifier les priorités organisationnelles afin de maintenir l'effectif talentueux et de faire concorder les investissements dans les programmes avec les besoins des employés.

---

**Nota :** Pour avoir une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et du suivi donné par la direction, veuillez consulter l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

Les BNP constituent une catégorie spéciale de biens de l'État, qui est définie à l'article 2 de la *Loi sur la défense nationale*. La raison d'être des BNP est d'offrir des avantages en matière de moral et de bien-être aux membres des FC en service actif et à la retraite ainsi qu'à leur famille, ou pour tout autre motif prévu par le CEMD. Les BNP de chaque unité des FC sont confiés au commandant de ladite unité. Bien que les BNP soient souvent appelés « FNP », ce dernier sigle ne décrit que les montants mis de côté pour les programmes et les services des BNP, et cela ne reflète pas le fait que les BNP comprennent non seulement des sommes d'argent, mais également d'autres types de biens, comme les biens matériels, les biens immobiliers et les droits immobiliers.

Les employés FNP travaillent en étroite collaboration avec les membres des FC et les employés civils du ministère de la Défense nationale (MDN) afin d'assurer la prestation des programmes et services des BNP. Le personnel civil du MDN et les employés FNP sont tous deux embauchés par Sa Majesté la Reine du chef du Canada, ce qui signifie que les deux groupes sont composés d'employés relevant de l'Administration fédérale, soit de « fonctionnaires ». La différence entre les employés FNP et les employés du MDN est leur employeur. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* définit l'« employeur » comme étant Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par :

- le Conseil du Trésor, dans le cas d'un ministère nommé dans l'annexe I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- l'agence distincte, dans le cas d'un élément de la fonction publique nommé dans l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Comme le MDN est un ministère, son personnel est employé par « Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le Conseil du Trésor ». Parmi les nombreux organismes distincts auxquels fait référence le second point ci-haut, on compte le Service canadien du renseignement de sécurité, le Centre de la sécurité des télécommunications, le Bureau du vérificateur général, la Commission de la capitale nationale et le personnel des fonds non publics, Forces canadiennes. Parce que le personnel des fonds non publics, Forces canadiennes est l'une des entités distinctes nommées dans l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, son employeur est « Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le personnel des fonds non publics, Forces canadiennes ».

Pour la majorité des fonctionnaires au sein de ministères, le Conseil du Trésor est responsable de la gestion du personnel, tandis que la Commission de la fonction publique est chargée d'établir les règles en ce qui concerne la nomination aux postes. L'effet de constituer un organisme distinct est que le gouverneur en conseil détermine qui est responsable de l'établissement des politiques de gestion du personnel et des règles concernant les nominations aux divers postes. En 1978, le ministre de la Défense nationale a été nommé par décret comme responsable de la gestion de l'effectif formant le personnel des FNP, FF et, cette même année, le ministre a délégué ce pouvoir au CEMD ou à son sous-délégué.

Dans le cas du personnel des FNP, le CEMD ou son délégué ont le pouvoir d'établir les règles régissant les nominations aux postes et les politiques relatives au personnel. Les politiques du Conseil du Trésor qui peuvent s'appliquer à d'autres éléments de la fonction publique ne s'appliquent pas au personnel des FNP. De nombreuses autres lois fédérales sur l'emploi ou liées à l'emploi s'appliquent au personnel des FNP. Il s'agit notamment de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (traitant des relations employeur/employé, les négociations et les différends), de la Partie II du *Code canadien du travail* (traitant de la santé et de la sécurité et de la sécurité au travail), de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (traitant des façons de remédier aux conditions désavantageuses), de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (traitant de l'égalité des chances et de discrimination) et de la *Charte canadienne des droits et libertés* (traitant de la protection des libertés et des droits individuels, de l'égalité du traitement et offrant un moyen de remettre en question les décisions, les programmes et les lois du gouvernement).<sup>2</sup>

## Objectifs

La vérification vise à donner au CEMD l'assurance de l'efficacité et de la pertinence des stratégies de gestion du rendement du personnel, de l'efficacité des procédures d'appréciation, ainsi que d'évaluer les stratégies de gestion des talents et de maintien de l'effectif, y compris la formation ainsi que les pratiques, politiques et initiatives de perfectionnement professionnel.

## Portée

La vérification couvrait la période de janvier 2011 à février 2012, et elle portait sur quatre grands thèmes, soit :

- les politiques, les procédures et la structure organisationnelle;
- la gestion des risques;
- la gestion du rendement;
- le maintien de l'effectif.

La vérification comprenait un examen et une analyse de la structure de gouvernance et de l'orientation stratégique des BNP (c.-à-d. le mandat, la structure, les processus clés et les politiques), la gestion des risques, les contrôles de gestion, la responsabilisation et l'intendance relativement au maintien de l'effectif et à la gestion du rendement. L'accent était mis sur les employés des cat I, II et III travaillant à temps plein ou à temps partiel.

## Méthodologie

- Réunion préalable à l'étape d'exécution avec les principaux intervenants, dont le DG assoc, le VP RH et le Directeur des programmes des RH.
- Recherche contextuelle préliminaire et examen des processus, lois, politiques et procédures existants.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

- Examen et analyse des politiques et procédures ainsi que du Système d'information sur les ressources humaines.
- Examen et évaluation de l'harmonisation stratégique de la DGSSPF avec les buts et les objectifs des FC et du MDN.
- Examen et évaluation de la documentation et des pratiques en matière de risques ministériels.
- Examen et évaluation du régime de gestion du rendement.
- Examen des entrevues de départ et des mécanismes de rétroaction.
- Examen de la formation donnée et des statistiques dont on dispose sur la formation.
- Examen d'organisations comparables.
- Exposé à l'arrivée pour le DGSSPF et entrevues avec les cadres, le personnel et les principaux intervenants de la DGSSPF.
- Visites de sites :
  - Base des Forces canadiennes (BFC) Gagetown;
  - BFC Petawawa;
  - BFC Edmonton;
  - BFC Esquimalt;
  - Unité de soutien des Forces canadiennes (Ottawa).
- Questions et entrevues de suivi (DGSSPF) reposant sur les visites des sites et les analyses.
- Mises à jour périodiques de la vérification et tenue d'une réunion après exécution avec le DGSSPF, le DG assoc et d'autres intervenants concernés.

### Énoncé de conformité

Les constatations et les conclusions de la vérification que renferme le présent rapport reposent sur des preuves suffisantes et appropriées découlant de la vérification et qui sont recueillies conformément aux procédures répondant aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification* de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification se conforme donc aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le montrent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le rapport sont fondées sur les conditions qui existaient au moment de la vérification, et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## Constatations et recommandations

### Stratégies de gestion du rendement du personnel

Les programmes et politiques ministériels ne sont pas adoptés et mis en application de façon uniformisée par tous les chefs de division; l'organisation aura des difficultés à atteindre ses objectifs, et le moral des employés ainsi que les processus opérationnels en subiront les effets négatifs.

Les stratégies de gestion du rendement sont importantes si l'on veut garantir que les objectifs de l'organisation sont atteints de façon efficace et efficiente. Elles comprennent les processus dont l'organisation se sert pour faire concorder les ressources avec l'objectif stratégique.

#### Plans et priorités stratégiques

Un plan stratégique renferme des directives et une orientation, et il devrait décrire les buts précis de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre. Le plan stratégique devrait aussi guider les différentes divisions afin qu'elles s'alignent sur les objectifs ministériels et indiquer comment elles doivent faire. Sans plan stratégique, on court les risques que les objectifs ministériels ne soient pas atteints, que les divisions fonctionnent en silos et que les ressources ne soient pas utilisées de façon efficace et efficiente.

Un plan stratégique fait actuellement l'objet de travaux en cours; le dernier rédigé par la DGSSPF visait la période de 2006 à 2009. Il faut élaborer des plans et des priorités stratégiques portant sur la gestion des employés, et ces plans et priorités doivent être approuvés, mis en œuvre et contrôlés.

Les programmes, politiques et priorités essentiels ou centraux ne sont pas adoptés par tous les chefs de division, ni mis en œuvre à l'échelle des divisions. Les ressources ne sont pas utilisées avec efficacité et efficience pour obtenir un bon rendement du capital investi, et l'organisation court le risque de ne pas atteindre ses objectifs (p. ex., en ce qui concerne les langues officielles (LO), la dotation et la formation). Bien que les chefs de division et la haute direction semblent être en harmonie avec leurs rapports hiérarchiques au sein du QG et aux bases, il faut des directives pour garantir que les divisions travaillent de concert afin de mettre en œuvre stratégies, politiques et pratiques organisationnelles plutôt que de travailler indépendamment les unes des autres.

#### Recommandations

1. On devrait élaborer un plan stratégique, lequel serait approuvé par le Conseil des BNP, mis en œuvre, puis contrôlé par la haute direction à court terme.

**BPR : DGSSPF**

2. Pour garantir une fonction active de surveillance et de gouvernance, demander à la haute direction qu'elle adhère aux priorités organisationnelles, y compris les politiques, les programmes et les pratiques.

**BPR : DGSSPF**



## Systèmes de gestion de l'information sur les employés

Lorsqu'ils seront en place et qu'ils fonctionneront efficacement, des systèmes de gestion de l'information sur les employés et des outils de collecte des données fourniront à la direction des renseignements pertinents et fiables qui pourront servir à la planification et à la prise de décisions ministérielles. En leur absence, il se pourrait qu'on prenne des décisions non éclairées et qu'on utilise les ressources inefficacement.

La DGSSPF dispose d'un Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) bien développé. Or, celui-ci n'est pas exploité à son plein potentiel. Les occasions ne manquent pas pour que les gestionnaires hiérarchiques travaillent avec les équipes des RH ou du SIRH afin de développer des outils de production de rapports sur les données et de gestion qui leur seront utiles lors de la planification et de la prise de décisions ministérielles. Par exemple, nombre de gestionnaires aimeraient avoir la capacité d'assurer le suivi des qualifications et des titres de compétences des employés, particulièrement de ceux qui doivent faire l'objet d'un renouvellement ou d'une requalification.

### Recommandation

3. La capacité du SIRH devrait être exploitée afin d'en maximiser la valeur. Engager les cadres hiérarchiques afin d'obtenir des commentaires quant à la façon dont l'organisation peut tirer parti des capacités du SIRH et de déployer des modules qui seraient utiles pour combler les lacunes en matière d'information.

**BPR : DGSSPF**

Il est important de former la direction et les employés concernant les politiques et les programmes essentiels si l'on veut garantir une mise en œuvre juste et uniforme des objectifs administratifs et l'atteinte globale de ceux-ci. L'appropriation et la gestion de plusieurs programmes et politiques à l'échelle de l'organisation revient aux RH. Toutefois, les cadres supérieurs de l'ensemble des divisions devraient promouvoir et soutenir la prestation et les résultats des initiatives liées aux programmes et aux politiques. La DGSSPF a établi un solide fondement pour nombre de politiques et de programmes essentiels. Or, l'appui de la direction et la formation en place ne suffisent pas à garantir une prestation efficace.

## Politiques et procédures en matière de griefs et de harcèlement

Les politiques et les procédures liées aux griefs et au harcèlement sont exhaustives, mais il faudrait davantage de formation et d'éducation pour que les employés puissent les comprendre. Divers intervenants ont indiqué qu'il devrait y avoir une certaine forme de représentation ou de défense des employés des cat II et III qui reçoivent les plaintes pour harcèlement ou les griefs. Les intervenants craignent des risques ou des contraintes excessives s'ils doivent demander personnellement des avis juridiques pour des questions hors de leur contrôle qui découlent directement de leur emploi au sein de l'organisation (l'État). La direction et les RH pourraient ne pas être capables de donner des conseils ou défendre l'une ou l'autre des parties, puisqu'elles doivent demeurer impartiales durant le

processus. Les employés du MDN et les membres des FC ont des ressources à leur disposition dans des cas semblables, et les employés syndiqués de cat I disposent des ressources qu'offre leur syndicat.

La DGSSPF donne un cours sur la gestion des conflits qui permet d'éduquer les participants quant à leurs rôles, leurs droits et leurs responsabilités, mais au moment de la vérification, il n'était pas largement diffusé. Le cours devrait être offert à tout le personnel non représenté – les superviseurs, les gestionnaires et les employés non syndiqués de cat I.

### Recommandation

4. Améliorer la formation portant sur la façon de traiter les différends et faire connaître à tout le personnel les rôles, les droits, les responsabilités ainsi que les ressources offertes, particulièrement aux superviseurs et aux gestionnaires.

**BPR : DGSSPF**

Les données et les statistiques relatives aux relations de travail (RT) ne sont ni compilées ni tenues à jour de façon centrale aux fins de production de rapports courants et périodiques et de surveillance par la haute direction. Le nombre et la nature des cas aux divers stades du processus de grief, ainsi que les issues peuvent indiquer les tendances, signaler les problèmes à la direction et présenter des possibilités d'amélioration pour tous les intervenants. À défaut, on risque de répéter les erreurs et de mal employer les ressources. Les FC disposent d'un système exhaustif qui pourrait être modifié en un format pertinent pour une utilisation par la DGSSPF. Le MDN a en outre une démarche centralisée et coordonnée relativement à la réception, au suivi et à l'administration des griefs des civils concernant les RT, à la classification, à l'acheminement des plaintes, et aux plaintes concernant les droits de la personne, et ce, d'une façon intégrée, soit en passant par le Directeur – Registre des recours civils.

On devrait tenir à jour les données sur le rendement et les statistiques des RT.

### Recommandation

5. Les données annuelles sur les griefs liés aux RT devraient être préparées à l'intention du DG et contrôlées par celui-ci. Les données devraient comprendre le nombre et la nature des cas, le degré et les résultats (un format aussi simple qu'une feuille de calcul pourrait suffire).

**BPR : DGSSPF**

### Langues officielles

L'organisation ne semble pas faire face à d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit d'offrir des services dans la LO choisie au QG ou sur le terrain. Chacune des bases visitées durant la vérification a démontré qu'elle avait la capacité d'assurer les services dans les deux LO. Une politique des LO a été mise en œuvre et on a attribué aux postes un profil linguistique qui sert de critère durant le processus de dotation.



Malgré le fait que les LO ne créent pas de difficultés en ce qui concerne la prestation des services, la formation en langue seconde (FLS) a posé un problème à nombre d'employés et de gestionnaires, particulièrement dans certains lieux géographiques et divisions de l'organisation. Bien que la formation en classe soit reconnue par la direction comme étant plus bénéfique que l'autoformation, dans bien des cas lorsque les employés doivent améliorer leurs compétences en langue seconde pour leur perfectionnement professionnel ou pour favoriser la stratégie de l'organisation pour la relève, les ressources ne sont pas là. Il s'est créé un plafond de verre pour bon nombre d'employés qui pourraient avoir consacré bien des années à l'organisation et qui, autrement, auraient pu s'attendre raisonnablement à avoir la possibilité d'avancer à un niveau supérieur lorsqu'ils présentent toutes les autres compétences. Un manque d'uniformité concernant les exceptions à la politique ont miné le moral de l'effectif. Le personnel ayant de longs états de service et une vaste connaissance du Ministère pourrait quitter l'organisation s'il n'y a pas de possibilité d'avancement en raison d'un obstacle linguistique.

La démarche en matière de FLS et l'acceptation de celle-ci par les différentes divisions varient considérablement, ce qui réduit encore la capacité de l'organisation à faire de la promotion croisée ou à assurer le perfectionnement professionnel des employés dans le cadre d'une stratégie liée à la relève ou au maintien de l'effectif. Des degrés d'acceptation différents créent aussi une mentalité des « nantis par rapport aux démunis » qui peut miner le moral.

La DGSSPF offre au personnel un programme informatique autodirigé de formation linguistique; toutefois, on n'a cerné aucune mesure du rendement pour démontrer que cette méthode permettra aux participants d'atteindre leurs objectifs de FLS. Le QG dispose d'une FLS à temps partiel donnée sur place, mais cette méthode n'est pas offerte à la plupart des bases. L'offre restreinte des FLS pose un risque pour la planification de la relève de l'organisation, le perfectionnement professionnel des employés individuels, le moral du personnel et le respect de l'esprit de la *Loi sur les langues officielles*.

### Recommandations

6. On devrait exiger de la haute direction qu'elle soutienne la FLS de façon à permettre à l'organisation de respecter les exigences linguistiques des profils des postes. Les niveaux de soutien minimum devraient être précisés et faire l'objet d'un contrôle.

**BPR : DGSSPF**

7. L'accès à la FLS devrait être offert au personnel lorsqu'on juge que c'est nécessaire ou approprié pour garantir que la prestation des services à la clientèle et que le perfectionnement du personnel respectent l'esprit et la lettre de la *Loi sur les langues officielles*.

**BPR : DGSSPF**

## Processus et procédures de gestion du rendement

Les politiques, pratiques et programmes ministériels ne sont pas adoptés par toutes les divisions, ce qui fait qu'il est difficile de respecter les priorités ministérielles.

Les processus de gestion du rendement s'enclenchent avant que les employés soient embauchés et ils se poursuivent après leur départ de l'organisation. L'élaboration de descriptions de travail claires, le choix des candidats qualifiés et une orientation appropriée à l'organisation et à la fonction constituent le fondement de la voie de la réussite, tant pour l'employé que pour l'employeur. La formation et le perfectionnement, les évaluations du rendement, les rétroactions bilatérales, la rémunération, les possibilités d'avancement et la reconnaissance jouent tous un rôle lorsqu'il s'agit de motiver et de maintenir en poste du personnel qualifié. Lorsque les employés quittent l'organisation, le fait de comprendre et de valoriser leur motif de départ, de connaître leur opinion à l'égard de l'organisation et d'utiliser ces renseignements aux fins de l'amélioration continue aidera l'organisation à demeurer un employeur de choix et à atteindre ses objectifs administratifs grâce à un effectif dévoué et qualifié.

Plusieurs programmes, politiques et procédures ministériels ont été établis au sein de la DGSSPF afin de prendre en charge les problèmes de gestion du rendement, notamment les examens du rendement, les mesures d'adaptation de l'emploi, le programme de retour au travail et la reconnaissance des employés.

La DGSSPF dispose d'un solide programme de reconnaissance. On reconnaît les employés pour leurs années de service et on leur témoigne de l'appréciation par le biais d'un certificat et d'un cadeau symbolique (p. ex., à 5, 10 et 15 ans). Il y a aussi des marques de reconnaissance pour les contributions extraordinaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation qui sont attribuées chaque année grâce au Prix pour distinction honorifique du Chef d'état-major de la Défense, le Prix du mérite exceptionnel du Chef de la direction ainsi qu'un certain nombre d'autres prix divisionnaires.

Toutefois, pour certains autres programmes et politiques ministériels, l'organisation est gérée de façon telle que chaque division fonctionne de façon autonome. On accorde aux chefs de division une grande latitude quant à la mise en œuvre de certaines politiques ministérielles et, en l'absence de directives pour l'ensemble de l'organisation, les chefs de division élaborent leurs propres politiques et pratiques. Bien que l'on reconnaisse que dans certains cas, la latitude soit nécessaire et appropriée en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, il y a de grandes incohérences entre les divisions relativement à l'acceptation et à la mise en œuvre de certains programmes, politiques et pratiques ministériels. La dotation, la FLS, l'accueil et intégration ainsi que les évaluations du rendement sont des exemples de mise en application incohérente de la politique peut et, de fait, a donné lieu à des résultats non prévus.

### Critères de sélection

Durant la vérification, les incohérences aux niveaux de l'acceptation et de l'application des exigences d'emploi étaient manifestes, particulièrement dans le domaine des exigences linguistiques. Les postes sont désignés « anglais ou français impératif »,



« anglais impératif », « français impératif », « bilingue impératif » ou « bilingue non impératif ». On établit des exigences linguistiques pour les postes, et les aptitudes des candidats sont évaluées en lecture, écriture et interaction orale. On compte quatre degrés d'aptitude : de base (1), fonctionnel (2), avancé (3), professionnel (4). Lorsque le profil choisi est « bilingue non impératif », les titulaires doivent accepter d'entreprendre une formation linguistique grâce à l'élaboration d'un plan de FLS. Compte tenu de l'intention de la politique, le profil « bilingue non impératif » ne devrait être utilisé qu'en dernier recours ou dans des cas où l'on a des besoins opérationnels spéciaux justifiés. (Voir l'[annexe C](#) pour connaître les critères des profils linguistiques.)

Durant la vérification, on a remarqué que l'utilisation des profils « bilingue impératif » ou « bilingue non impératif » n'est pas uniforme lors des processus de dotation, ce qui ne permet pas de faire preuve de justice et de transparence. La politique sur les LO n'indique aucune limite de temps obligatoire pour les plans de FLS ni de conséquences si l'employé ne satisfait aux exigences linguistiques; par conséquent, la stratégie de LO et les profils linguistiques de l'organisation durant la dotation s'en trouvent affaiblis. De plus, les titulaires et les gestionnaires ne sont pas tenus responsables de l'atteinte des objectifs en matière de FLS à l'appui de la politique sur les LO, c.-à-d. qu'ils ne respectent ni l'esprit ni l'intention de la politique sur les LO.

L'[annexe D](#) – *Histoires des réussites – Formation linguistique*, décrit certaines des initiatives entreprises par divers ministères du fédéral pour satisfaire à l'esprit et à l'intention de la *Loi sur les langues officielles*.

### Recommandation

8. La politique sur les LO devrait comprendre des délais pour atteindre les capacités voulues en langue seconde ainsi que des conséquences si les objectifs ne sont pas pleinement atteints. Ces exigences (délais et conséquences) devraient aussi être décrites dans la lettre d'offre aux titulaires. Le plan de formation devrait ensuite faire l'objet d'un suivi pour voir si les progrès sont suffisants et pour en faire rapport.

**BPR : DGSSPF**

### Orientation – Le programme d'accueil et d'intégration

Il est important d'avoir un bon programme d'orientation pour que les nouveaux employés se sentent bienvenus et considérés comme des acteurs clés. Il devrait aussi porter sur les points suivants :

- réduire les coûts et les délais de mise en place pour les superviseurs;
- expliquer la mission/raison d'être de l'organisation et le travail afin que l'employé puisse avoir une vue d'ensemble;
- donner des lignes directrices concernant les comportements attendus, et familiariser l'employé avec les règles, les politiques et les procédures;
- aider les employés à s'adapter à leur nouveau milieu, en plus de leur faire connaître tous les intervenants ainsi que leurs façons de collaborer;
- établir des relations de soutien mutuel entre les collègues de travail et les gestionnaires;



- veiller à ce que les nouveaux employés aient tous les renseignements et les outils qu'il leur faut pour faire leur travail et établir des attentes professionnelles réalistes, favoriser des attitudes positives et la satisfaction au travail;
- motiver les employés à réussir à faire partie intégrante de l'équipe;
- développer l'engagement à long terme.

Le programme d'orientation devrait être évalué continuellement et l'on devrait y apporter des changements lorsqu'il y a lieu. Les aspects à examiner devraient comprendre la façon dont le programme d'orientation ministérielle répond aux besoins organisationnels et individuels comparativement aux pratiques d'orientation au niveau local, le rôle et l'efficacité de la personne qui assure l'orientation et les suggestions d'améliorations.

Le fait de ne pas avoir de programme d'orientation efficace présente des risques :

- les employés pourraient ne pas s'intégrer à l'organisation et ne pas avoir une chance égale de se perfectionner si chacun d'eux reçoit une introduction non uniforme à l'organisation;
- les employés pourraient ne pas être au courant des politiques, processus, droits et responsabilités liés à l'organisation;
- un roulement inutile, entraînant des coûts accrus et une perte du savoir collectif, ainsi que des dépenses de formation plus grandes.

Un programme exhaustif d'accueil et d'intégration a été créé, mais il n'a pas été bien mis en œuvre à l'échelle de la DGSSPF en raison du manque d'adhésion et d'appui de la part des cadres. Les initiatives touchant toute l'organisation doivent être uniformément mises en œuvre partout. Autrement, les ressources pourraient être allouées et utilisées de façon inefficace et inefficente.

### **Examens du rendement**

La politique des RH FNP indique que les superviseurs et les gestionnaires doivent examiner et évaluer le rendement des employés afin de maintenir ou d'améliorer leur rendement en plus de contribuer à leur perfectionnement professionnel.

À la demande de l'employé ou à la discrétion du gestionnaire, deux possibilités s'offrent pour assurer les examens du rendement :

1. les employés peuvent attester qu'ils ont reçu une rétroaction verbale constante tout au long de la période visée;
2. l'une ou l'autre des parties peut demander que l'examen soit fourni par écrit et qu'un rapport soit ensuite rempli par écrit.

Dans les deux cas, le formulaire d'examen du rendement doit être rempli puis signé par l'employé ainsi que par le gestionnaire, y compris la section des commentaires. Les plans de travail peuvent aussi être remplis au moyen du modèle fourni si c'est ce que souhaitent l'employé ou le gestionnaire/superviseur.



On n'a aucune préoccupation majeure concernant le processus d'examen du rendement proprement dit. Toutefois, le programme est extrêmement dilué vu le manque d'adhésion de nombreux cadres supérieurs qui n'estiment pas qu'un examen exhaustif du personnel permette de maintenir et d'améliorer le rendement de celui-ci. Cette attitude s'est manifestée de façon descendante au sein de certaines divisions. On doit reconnaître la valeur des examens du rendement et la faire connaître aux intervenants afin que celle-ci ne soit pas diminuée et que les ressources qui y sont consacrées ne le soient pas en vain. Si la direction donnait suite à la deuxième recommandation de la section sur les plans et priorités stratégiques du présent rapport, elle viendrait s'attaquer au manque de soutien pour le programme d'orientation et aux lacunes liées à l'examen du rendement.

### **Instructions permanentes d'opération et politiques**

Généralement, les instructions permanentes d'opération et les politiques sont déjà à la disposition du personnel. Toutefois, les employés qui n'utilisent pas un ordinateur dans le cadre de leurs tâches quotidiennes pourraient ne pas bénéficier d'un même accès. Ces employés pourraient avoir des difficultés à avoir facilement accès aux ressources ou hésiter à examiner les politiques s'ils doivent demander l'aide de la direction ou des RH à cet effet. Plus de la moitié des membres du personnel des FNP n'ont pas de compte sur le réseau informatique des FNP, ce qui les empêche d'avoir accès à la Zone des employés, où l'on tient à jour le manuel des politiques des RH (et d'autres ressources pour les employés) pour que le personnel puisse en faire une consultation en ligne.

### **Recommandation**

9. Tout le personnel doit pouvoir avoir accès à la Zone des employés afin d'avoir un libre accès aux manuels de politiques actuels, ou il devrait y avoir des kiosques mis en réseau permettant un accès confidentiel en libre-service.

**BPR : DGSSPF**



## Stratégies, pratiques, initiatives et politiques de gestion des talents

La continuité des services et la protection du savoir collectif sont à risque lorsqu'une organisation ne dispose d'aucun plan de relève pour tous les postes supérieurs.

La gestion des talents présuppose notamment de favoriser la diversité, mobiliser le personnel, maximiser les compétences du personnel, développer les aptitudes, planifier la relève et récompenser les employés grâce à des mesures globales de rémunération et de reconnaissance. Les organisations qui disposent de stratégies de gestion des talents efficaces recruteront, garderont et perfectionneront les employés les meilleurs qui soient sur le marché du travail. Bien que l'accent de la gestion des talents soit fréquemment mis sur les postes supérieurs au sein de l'organisation, les gestionnaires et chefs futurs peuvent être identifiés et faire l'objet de mesures de perfectionnement pour garantir que les objectifs organisationnels soient atteints grâce à une stratégie qui assure non seulement la continuité des activités, mais qui place en outre l'organisation dans une position favorable lui permettant de s'adapter aux changements contextuels dans le marché du travail et dans les opérations.

### Planification de la relève

Un processus de planification de la relève aide la direction à trouver les bonnes personnes pour les postes clés et à les maintenir en poste, ce qui répond aux priorités de l'organisation et, dans certains cas, appuie aussi les objectifs de carrière des employés. La planification de la relève, ou le processus consistant à planifier et gérer la relève, est une sous-composante du processus plus vaste de la planification intégrée des RH et des activités ou elle devrait y être liée directement. Il ne s'agit pas d'un processus autonome, et il est particulièrement utile lorsqu'il sert conformément aux objectifs organisationnels. Les gestionnaires et l'organisation peuvent en tirer les avantages suivants :

- garantir l'avenir de l'organisation;
- atténuer les risques pour les RH;
- réduire les pénuries et les interruptions dans les opérations découlant du roulement du personnel;
- engager et garder les employés;
- préserver le savoir collectif;
- comprendre la main-d'œuvre.

Si un ou plusieurs postes supérieurs deviennent vacants, il pourrait ne pas y avoir suffisamment de candidats internes convenables qui soient prêts à passer le concours ou à y être nommés. Les employés de niveau supérieur, qui ne participent pas aux futures possibilités d'emploi ou qui n'y sont pas préparés, pourraient ne pas être aussi loyaux envers l'employeur et l'organisation pourrait perdre des compétences clés nécessaires à l'atteinte des objectifs. Cela pourrait avoir un effet négatif sur les opérations et interrompre la continuité des activités. On pourrait atténuer les risques pour l'organisation en créant un plan ou une stratégie organisationnelle permettant d'identifier à relève potentielle ou d'établir un bassin de talents, ainsi que de cerner les lacunes en matière de connaissances, d'expérience et d'ensembles de compétences.



Certaines divisions ont mis en œuvre des stratégies de planification de la relève, et elles ont mis en place des programmes de formation et de perfectionnements. Par exemple :

- la division des programmes de soutien du personnel a mis en œuvre un programme de perfectionnement professionnel dans le cadre duquel on évalue les critères de mérite et les compétences et on analyse les lacunes afin de déterminer les aptitudes et les compétences des employés et ce dont on a besoin au sein de l'organisation;
- la division des RH dispose d'une stratégie fonctionnelle, quoiqu'informelle, visant la formation polyvalente et le développement des compétences;
- la division CANEX offre certains possibilités de rotation, d'une façon fonctionnelle, quoiqu'informelle et elle a son propre programme d'apprentissage universitaire en ligne;
- le RARM favorise le perfectionnement professionnel (à divers degrés) pour son personnel grâce à des journées rémunérées consacrées au perfectionnement ainsi qu'à une conférence annuelle;
- la division du CDir a eu recours à des possibilités d'intérim, à la formation polyvalente et à des opérations de déploiement afin de perfectionner le personnel. L'obtention de titres professionnels et les frais d'adhésion à des associations professionnelles font l'objet d'un appui financier de la part de la division.

Dans certaines division et à certaines sites, les employés n'ont toutefois pas un accès équitable au perfectionnement professionnel – cela peut miner le moral de l'effectif et être contre-productif par rapport à une stratégie visant la relève.

Le fait de reconnaître qu'il peut y avoir de vastes différences entre certaines fonctions de niveau supérieur (spécialisation et ensembles de compétences) et le fait de travailler dans différentes divisions pourraient faciliter la préparation du personnel de cat III ou d'autres postes supérieurs en leur donnant une plus vaste connaissance de multiples secteurs d'activité. Le DG assoc a convenu qu'il fallait davantage de possibilités de mouvement latéral des cadres et des gestionnaires supérieurs afin d'acquérir une expérience interfonctionnelle et des connaissances en vue de la planification de la relève et du perfectionnement du personnel de cat III (et du personnel supérieur de cat II).

### **Recommandation**

10. On devrait prendre des dispositions relativement à la planification de la relève pour tous les postes supérieurs des cat II et III.

**BPR : DGSSPF**



## Stratégies de maintien de l'effectif

Bien qu'il y ait des processus en place qui pourraient contribuer positivement au maintien de l'effectif, ils ne sont pas utilisés efficacement ou du moins à leur plein potentiel.

Le maintien en poste d'employés positifs et motivés est crucial à la réussite d'une organisation. Les stratégies de maintien de l'effectif peuvent comprendre une rémunération (avantages monétaires ou non), le perfectionnement professionnel et la rétroaction des employés, stratégies qui, lorsqu'elles sont utilisées efficacement, peuvent permettre d'accroître le moral, de réduire le roulement du personnel (et ainsi réduire les dépenses), d'attirer des employés de qualité, de maintenir ou d'améliorer le rendement professionnel, d'accroître la productivité et de préserver le savoir collectif. Les risques, lorsqu'on n'a aucune bonne stratégie de maintien de l'effectif, sont un moral bas, une perte du savoir collectif, une baisse de la productivité, un accroissement des coûts d'embauche et des coûts du maintien de l'effectif.

### Nominations intérimaires

Les nominations intérimaires donnent aux gestionnaires la latitude de combler les besoins opérationnels à court terme et de donner aux employés des possibilités de perfectionnement. Lorsqu'elles sont utilisées de façon équitable et transparente, ces nominations peuvent s'avérer un instrument puissant et positif, à la fois opérationnel et propice au maintien de l'effectif. Les nominations intérimaires peuvent offrir aux employés des possibilités de perfectionnement en plus de donner aux gestionnaires la chance de les observer à différents postes alors qu'ils assument diverses tâches et responsabilités.

Selon la politique des RH pour le personnel des FNP, une nomination temporaire se produit lorsqu'un employé est provisoirement muté à un autre poste de catégorie supérieure et/ou d'échelle salariale qui comporte un salaire maximal supérieur à celui de son poste d'attache. Conformément à la politique, il n'est pas nécessaire que les nominations intérimaires passent par un processus concurrentiel annoncé. On reconnaît qu'il faut de la latitude pour combler les besoins opérationnels à court terme, mais ces nominations ne devraient pas être pour une durée excessive. La politique des RH FNP stipule qu'une nomination intérimaire qui dure plus d'un an exige ce qui suit :

- une justification écrite du gestionnaire;
- une approbation préalable d'un gestionnaire à qui les pouvoirs ont été délégués.

Dans certains cas, des nominations intérimaires temporaires ont duré deux ou trois ans. Lorsqu'une nomination est prolongée, on pourrait voir cela comme un avantage accordé au titulaire si le poste doit être pourvu ultérieurement. Les nominations intérimaires doivent permettre d'atteindre un équilibre entre les besoins opérationnels à combler, les possibilités de perfectionnement professionnel qui sont offertes et la garantie que tous les employés ont un accès équitable aux possibilités d'avancement subséquentes.



### Recommandation

11. On devrait créer un mécanisme centralisé de surveillance et d'examen permet de contrôler les nominations intérimaires de plus de 12 mois.

**BPR : DGSSPF**

### Dispositions relatives à la rémunération

Les employés de cat II ont des postes de gestion ou de nature spécialisée, et ils ne sont pas admissibles à une rémunération pour les heures supplémentaires en vertu de la « Politique sur les heures supplémentaires ». Ces dispositions sont intentionnelles, et elles ont été établies à des fins précises. On s'attend, de façon réaliste, à ce que les gestionnaires soient capables de gérer leur horaire, et à ce que les heures supplémentaires fassent partie du travail. Cette façon de faire fonctionne pour la majorité, or, dans certains cas, il y a des lacunes.

Lorsqu'un employé de cat II n'a aucun contrôle sur le nombre d'heures supplémentaires et que celles-ci deviennent fréquentes et longues, il n'y a aucune politique visant à le rémunérer en conséquence. Par exemple :

- les employés de cat II à des postes de spécialiste (en vertu de leur fonction ou d'opérations imprévisibles (p. ex., les employés de la technologie de l'information) n'ont aucun contrôle sur les heures supplémentaires excessives qui sont régulièrement exigées d'eux;
- on exige régulièrement de certains gestionnaires qu'ils travaillent durant un nombre excessif d'heures en raison des conditions du milieu (p. ex., les pénuries de main-d'œuvre en Alberta); ils n'ont aucun contrôle sur les pénuries de main-d'œuvre et ils doivent donc faire des heures supplémentaires pour maintenir les opérations à la place d'effectifs qualifiés/spécialisés (p. ex., à l'expédition et à la réception de CANEX).

Il n'y a actuellement aucune politique ministérielle visant à dédommager ou à rémunérer des employés de cat II pour les heures travaillées, dans des situations telles que celles mentionnées ci-dessus. On laisse plutôt chaque division ou site instituer une pratique interne. Cette démarche a donné lieu à des dispositions contradictoires à l'égard de divers employés et, dans certains cas, elle a causé de l'épuisement professionnel ou de l'insatisfaction parmi le personnel, ce qui a miné le moral et accru le risque d'un roulement inutile. L'organisation pourrait courir le risque de devoir trouver des solutions ponctuelles non conformes à la politique, de perdre du savoir collectif, de connaître une diminution de la productivité et de voir l'organisation perdre sa réputation.

### Recommandation

12. Il faut élaborer pour l'ensemble de l'organisation une politique qui établit une méthode pour rémunérer les employés de cat II pour les heures supplémentaires travaillées dans des circonstances exceptionnelles ou uniques.

**BPR : DGSSPF**



## Protection pour les pensionnés

Les prestations familiales sont importantes pour les employés potentiels qui choisissent leur employeur et pour les employés en poste qu'on veut garder. Il est extrêmement difficile et coûteux de trouver des assurances médicales, dentaires et de l'assurance-vie de façon individuelle, particulièrement si l'assuré a des antécédents médicaux peu favorables. Les avantages sociaux facultatifs sont un bon moyen d'offrir aux employés les avantages qu'ils veulent, et ce, à des coûts minimes pour l'organisation, voire aucun.

La rétroaction obtenue durant l'étape des visites sur place de la vérification a montré que les employés ne comprenaient pas bien les prestations médicales et dentaires qui leur étaient offertes à la retraite. Bien que certains membres du personnel comprennent que leur assurance santé et dentaire prend fin au terme de leur emploi, d'autres présument à tort que des dispositions semblables permettent de poursuivre ou convertir leurs prestations en tant que retraités – une option offerte aux employés du MDN et leurs collègues des FC. Le personnel des FNP, en tant qu'employeur distinct, garde sa propre structure de rémunération globale et son propre programme d'avantages qui est unique par rapport à ceux des FC et de l'ensemble de la fonction publique. Il se peut que les employés ne puissent pas convertir leurs avantages à la retraite, bien que l'assureur, de même que d'autres, offre des régimes d'acceptation garantie, dont les employés peuvent se prévaloir à leur guise. L'achat de ces avantages peut s'avérer extrêmement coûteux pour certaines personnes. Il peut y avoir une certaine confusion générale en raison du grand nombre de militaires anciens ou à la retraite qui sont ou ont été des membres du personnel des FNP. Ces gens sont souvent cotisants des régimes de soins de santé et dentaires offerts aux membres des FC à la retraite qui touchent une pension. Il manque au personnel des FNP d'âges différents et à divers stades de leur carrière des renseignements cruciaux pour planifier leur retraite.

Le personnel supérieur de la rémunération de la DGSSPF a indiqué que les FNP cherchaient à donner un cours conjoint de planification de la retraite avec le Centre d'apprentissage et de carrière (CAC). La majeure partie du contenu du cours (actuellement offert par le CAC) est la même pour les FNP et le MDN, l'exception étant la section portant sur la pension et les avantages sociaux. Cette proposition n'exigerait que la préparation d'une partie sur la pension et les avantages propres aux FNP et, par conséquent, minimiserait les ressources requises tout en maximisant les avantages éducatifs pour les employés. C'est là une activité éducative importante pour tout le personnel, et elle correspond à ce qui est offert au personnel des FC et du MDN, et elle est conforme à la Directive du CEMD (2004), voulant qu'on harmonise les politiques et les pratiques.

### Recommandation

13. Informer les employés FNP au sujet de leur régime d'assurance, y compris les dispositions les touchant désormais en tant qu'employés, et les renseigner en vue de les aider relativement à cet aspect de la planification de la retraite.

**BPR : DGSSPF**



## Rétroaction des employés

Une disposition visant à recueillir la rétroaction du personnel fait partie intégrante d'une stratégie de maintien de l'effectif. La rétroaction des employés est essentielle si l'on veut comprendre leurs préoccupations et leurs priorités. Elle permet à l'organisation de faire le meilleur usage possible des ressources, aussi bien pour garder en poste les employés que pour atteindre les objectifs organisationnels.

L'organisation ne dispose d'aucune méthode officialisée permettant d'obtenir de la rétroaction des employés concernant le leadership, la main-d'œuvre, le milieu de travail et divers autres aspects de leur emploi. Ces renseignements sont essentiels afin de jauger les tendances, les valeurs et les priorités du personnel, gérer le maintien de l'effectif et planifier la relève. Un sondage élaboré professionnellement donnerait des informations et servirait à cerner des occasions d'optimiser l'excellence en innovation et en productivité dans la gestion des ressources humaines. Le fait de savoir ce qui motive les gens et les raisons du roulement de personnel aiderait l'organisation à diriger les ressources vers les secteurs présentant le meilleur potentiel de rentabilité de l'investissement.

Les organisations progressistes mènent des sondages auprès des employés afin de cerner les attentes de ceux-ci et d'utiliser les renseignements recueillis afin de les gérer et de veiller, autant que possible, à faire concorder les objectifs et les attentes de l'organisation et des employés. Cela peut se faire en imposant un fardeau administratif minimal à la direction.

Le personnel des régions a indiqué que lorsqu'on transmettait de la rétroaction ou des suggestions à la direction, on n'était pas convaincu que cela se rende à quelqu'un qui a la capacité et l'autorité d'instaurer un changement lorsqu'il y a lieu. L'une des options de la DGSSPF serait d'envisager de participer au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Ce sondage, qui est administré par Statistique Canada, a lieu tous les trois ans et il exige une participation administrative minimale des organisations qui y prennent part. Le sondage est offert à tous les ministères et agences de l'administration publique fédérale; sa phraséologie est suffisamment générique pour s'appliquer à n'importe quelle organisation, tout en permettant de saisir tous les renseignements pertinents qui seraient profitables pour le personnel des FNP. Autre option viable : élargir le modèle actuel mais sous-utilisé de l'entrevue de départ et le développer pour en faire un sondage pouvant être réalisé à des moments appropriés (p. ex., tous les 2 ou 3 ans, en même temps que les examens du rendement) et veiller à ce qu'il tienne compte de tous les employés, par types d'emploi (cat I, II, III, pour une période déterminée, à temps partiel, occasionnels). Le modèle ministériel d'entrevue de départ renferme déjà un nombre considérable de questions qu'on trouve dans les sondages typiques pour les employés.

Les sondages devraient préserver l'anonymat; les résultats devraient être tenus dans un format permettant à la direction et aux employés de voir les résultats de façon à pouvoir y puiser à diverses fins de production de rapports et en fonction de divers critères (p. ex., le lieu, le type d'emploi, le sexe, l'âge, etc.). Le fait d'obtenir ces renseignements devrait s'avérer précieux pour la direction lorsqu'elle prend de bonnes décisions administratives portant sur les politiques et les programmes et qui répondront aux besoins et aux souhaits des employés et offriront un bon rendement des investissements.



## Recommandation

14. Mettre en œuvre un mécanisme officialisé de rétroaction ou d'échantillonnage périodique du personnel en rapport avec les objectifs organisationnels.

**BPR : DGSSPF**

## Entrevues de départ

Outre le fait d'obtenir et de recevoir de la rétroaction de l'effectif en place, on peut obtenir de l'information cruciale du personnel qui quitte l'organisation. Les entrevues de départ sont des questionnaires remis aux employés qui s'en vont pour leur demander leurs commentaires sur divers aspects de leur emploi, y compris les motifs de leur départ. La direction a indiqué que le taux de réponse était généralement faible. Le modèle actuel d'entrevue de départ dont se sert l'organisation comprend des questions pertinentes. Durant l'exécution de la vérification, les gestionnaires des RH ont indiqué qu'on a cerné des tendances liées aux problèmes de griefs, de maintien de l'effectif et de gestion du rendement lorsqu'on a réalisé les entrevues de départ. Les données n'ont pas été compilées ni analysées aux fins de l'amélioration continue. Les gestionnaires des RH ont indiqué que les entrevues de départ qui leur étaient retournées révélaient que les employés ont parfois quitté l'organisation pour des motifs de harcèlement ou de problèmes sujets à grief plutôt que de les avoir signalés. Malheureusement, il n'y a pour l'ensemble de l'organisation aucune démarche coordonnée visant à assurer le suivi et à surveiller ces tendances, ni à prendre des mesures à ce sujet. Voici les avantages d'entrevues de départ exhaustives :

- donner de la rétroaction qui peut améliorer la compréhension et l'expérience que les gestionnaires ont par rapport à la gestion des ressources humaines et des organisations;
- découvrir des pratiques non efficaces liées à l'emploi et des problèmes potentiels qui, une fois réglés, pourraient aider à accroître et à maintenir le rendement des employés;
- diminuer le roulement du personnel en réglant les problèmes mentionnés avant que les employés ne présentent leur démission;
- produire des renseignements utiles pour l'analyse des besoins en formation et pour cerner les lacunes en matière de compétences précises qu'on pourrait combler grâce à une formation plus ciblée et plus économique – ce qui permettrait de réduire les coûts de formation;
- être perçus par les employés en poste et éventuels comme montrant les signes d'une culture positive – soit une organisation qui se soucie suffisamment de ses membres pour s'exposer à la critique;
- donner des renseignements précieux afin d'améliorer le milieu de travail et la satisfaction des employés, ce qui pourrait mener à réduire l'absentéisme.

Les entrevues de départ sont transmises, par le GRH, à la plupart des employés qui quittent. Toutefois, une majorité d'entrevues ne sont pas remplies ni retournées aux RH. Il n'y a aucun processus en place visant à garantir ou à favoriser une participation maximale. On n'utilise pas le plein potentiel, c.-à-d. que l'on gaspille un mécanisme de rétroaction existant pour l'amélioration continue.



### Recommandation

15. Les entrevues de départ devraient être administrées régulièrement, et les données devraient faire l'objet d'un suivi et d'une analyse pour cerner les tendances et les points à améliorer. Il faut avoir un changement de processus ou ajouter un incitatif pour augmenter le taux de retour des entrevues de départ.

**BPR : DGSSPF**



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Stratégies de gestion du rendement du personnel

#### Recommandation du CS Ex

1. On devrait élaborer un plan stratégique, lequel serait approuvé par le Conseil des BNP, mis en œuvre, puis contrôlé par la haute direction à court terme.

#### Mesures prises par la direction

On a élaboré un Plan stratégique des Services de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes, qui sera présenté au Conseil des BNP. Les chefs de division élaborent des plans opérationnels comptant des objectifs à l'appui du plan stratégique d'ensemble. On a élaboré un processus régulier de production de rapports pour surveiller l'atteinte des objectifs.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2013

#### Recommandation du CS Ex

2. Pour garantir une fonction active de surveillance et de gouvernance, demander à la haute direction qu'elle adhère aux priorités organisationnelles, y compris les politiques, les programmes et les pratiques.

#### Mesure prise par la direction

Le DG tiendra les chefs de division responsables de l'adhésion aux priorités, politiques et programmes organisationnels par le biais du processus régulier de production des rapports ainsi que du processus d'examen du rendement.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** Fait

#### Recommandation du CS Ex

3. La capacité du SIRH devrait être exploitée afin d'en maximiser la valeur. Engager les cadres hiérarchiques afin d'obtenir des commentaires quant à la façon dont l'organisation peut tirer parti des capacités du SIRH et de déployer des modules qui seraient utiles pour combler les lacunes en matière d'information.

#### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la Stratégie des SSPFFC, et il a été intégré comme objectif dans la feuille de route (plan opérationnel) des ressources humaines (RH).

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014



#### Recommandation du CS Ex

4. Améliorer la formation portant sur la façon de traiter les différends et faire connaître à tout le personnel les rôles, les droits, les responsabilités ainsi que les ressources offertes, particulièrement aux superviseurs et aux gestionnaires.

#### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la Stratégie des SSPFFC, et il a été intégré comme objectif dans la feuille de route des RH.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2015

#### Recommandation du CS Ex

5. Les données annuelles sur les griefs liés aux RT devraient être préparées à l'intention du DG et contrôlées par celui-ci. Les données devraient comprendre le nombre et la nature des cas, le degré et les résultats (un format aussi simple qu'une feuille de calcul pourrait suffire).

#### Mesure prise par la direction

Terminée – On a élaboré un système permettant de recueillir les données sur une base annuelle.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** Fait

#### Recommandation du CS Ex

6. On devrait exiger de la haute direction qu'elle soutienne la FLS de façon à permettre à l'organisation de respecter les exigences linguistiques des profils des postes. Les niveaux de soutien minimum devraient être précisés et faire l'objet d'un contrôle.

#### Mesure prise par la direction

Le DG travaillera avec le VP RH afin d'élaborer un mécanisme pour faire en sorte que la haute direction soutienne la FLS.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014

### Recommandation du CS Ex

7. L'accès à la FLS devrait être offert au personnel lorsqu'on juge que c'est nécessaire ou approprié pour garantir que la prestation des services à la clientèle et que le perfectionnement du personnel respecte l'esprit et la lettre de la *Loi sur les langues officielles*.

### Mesures prises par la direction

On doit procéder à une évaluation des besoins. Les services de LRDG, spécialisés en formation linguistique à distance, garantissent que tous les employés à l'échelle du Canada et à l'étranger ont accès à la FLS.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014

---

### Processus et procédures de gestion du rendement

#### Recommandation du CS Ex

8. La politique sur les LO devrait comprendre des délais pour atteindre les capacités voulues en langue seconde ainsi que des conséquences si les objectifs ne sont pas pleinement atteints. Ces exigences (délais et conséquences) devraient aussi être décrites dans la lettre d'offre aux titulaires. Le plan de formation devrait ensuite faire l'objet d'un suivi pour voir si les progrès sont suffisants et pour en faire rapport.

### Mesures prises par la direction

La politique des LO fait l'objet d'un examen, et l'on étudiera différentes options permettant de répondre aux besoins de l'organisation.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2015

### Recommandation du CS Ex

9. Tout le personnel doit pouvoir avoir accès à la Zone des employés afin d'avoir un libre accès aux manuels de politiques actuels, ou il devrait y avoir des kiosques mis en réseau permettant d'avoir un accès confidentiel en libre-service.

### Mesures prises par la direction

Tous les employés peuvent avoir accès à la Zone des employés. Dans le cadre des démarches actuelles, nous nous efforçons d'accroître l'accès aux répertoires ministériels (registres).

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014

---

### Stratégies, pratiques, initiatives et politiques de gestion des talents

#### Recommandation du CS Ex

10. On devrait prendre des dispositions relativement à la planification de la relève pour tous les postes supérieurs des cat II et III.

### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la Stratégie des SSPFFC, et il a été intégré comme objectif dans la feuille de route des RH.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2015

---

### Stratégies de maintien de l'effectif

#### Recommandation du CS Ex

11. On devrait créer un mécanisme centralisé de surveillance et d'examen qui permet de contrôler les nominations intérimaires de plus de 12 mois.

### Mesures prises par la direction

On créera un rapport, lequel sera envoyé aux chefs de division tous les trimestres.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2013

---

### Recommandation du CS Ex

12. Il faut élaborer pour l'ensemble de l'organisation une politique qui établit une méthode pour rémunérer les employés de cat II pour les heures supplémentaires travaillées dans des circonstances exceptionnelles ou uniques.

#### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la feuille de route des RH. Il fait présentement l'objet d'un examen dans le cadre de notre examen de la politique ministérielle continu, qui s'inscrit dans notre stratégie globale de rémunération.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014

### Recommandation du CS Ex

13. Informer les employés FNP concernant leur régime d'assurance, y compris les dispositions les touchant désormais en tant qu'employés, et les renseigner en vue de les aider relativement à cet aspect de la planification de la retraite.

#### Mesures prises par la direction

On lancera un nouveau programme d'orientation, dans le cadre duquel on expliquera les avantages sociaux. Durant la phase de transition des employés, on donnera à ceux-ci des renseignements pour les aider à planifier leurs avantages pour la retraite.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2013

### Recommandation du CS Ex

14. Mettre en œuvre un mécanisme officialisé de rétroaction ou d'échantillonnage périodique du personnel en rapport avec les objectifs organisationnels.

#### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la Stratégie des SSPFFC, et il a été intégré comme objectif dans la feuille de route des RH.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2016

### Recommandation du CS Ex

15. Les entrevues de départ devraient être administrées régulièrement, et les données devraient faire l'objet d'un suivi et d'une analyse pour cerner les tendances et les points à améliorer. Il faut avoir un changement de processus ou ajouter un incitatif pour augmenter le taux de retour des entrevues de départ.

### Mesures prises par la direction

Ce point figure dans la Stratégie des SSPFFC, et il a été intégré comme objectif dans la feuille de route des RH.

**BPR :** DGSSPF

**Date cible :** 2014

## Annexe B – Critères de la vérification

### Objectif

1. Évaluer l'efficacité des stratégies de gestion du rendement du personnel.

### Critères

- On a élaboré, approuvé et étayé des plans et priorités stratégiques pour traiter de la gestion des employés. Ils ont été mis en œuvre et ont fait l'objet d'un contrôle (aux niveaux du QG, de la division et de la base).
  - Des systèmes d'information sur la gestion des employés ainsi que des outils de collecte de renseignements sont en place, et ils fournissent de l'information pertinente et fiable qui sert à la direction lors de la planification ministérielle et des prises de décisions.
  - On tient à jour des procédures clairement définies et qui fonctionnent bien pour régler les griefs et faire de la prévention en matière de harcèlement.
  - À l'échelle de l'agence, on fait bien connaître les politiques et les procédures liées aux LO, à l'équité en matière d'emploi ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail et on en assure le contrôle.
- 

### Objectif

2. Évaluer l'efficacité des processus et des procédures de gestion du rendement.

### Critères

- Les rôles et les responsabilités sont clairs, on les fait connaître, ils sont compris, et ils sont adéquats pour assurer une supervision efficace.
  - À l'échelle de l'agence, un processus d'évaluation et d'examen du rendement est en place, et celui-ci :
    - i. comprend une évaluation du rendement fondée sur des objectifs mesurables;
    - ii. fournit une rétroaction constructive;
    - iii. se déroule régulièrement suivant un calendrier.
  - Le personnel assumant des responsabilités de supervision et de gestion bénéficie d'une formation et de perfectionnement lorsqu'il y a lieu.
-

## Objectif

3. Évaluer les stratégies, pratiques, initiatives et politiques de gestion des talents.

## Critères

- L'agence dispose d'une stratégie pour la relève qui comporte les éléments suivants :
    - i. l'identification des postes clés et des capacités qu'ils exigent;
    - ii. la formulation et la mise en œuvre de plans de formation ciblés afin de garantir le développement de l'expertise ainsi que le transfert des connaissances et de la mémoire collective en vue de la continuité d'une gestion efficace;
    - iii. le perfectionnement des employés afin d'établir et de maintenir un cadre de personnels pouvant être promus ou d'être candidats à ces postes clés lorsqu'ils deviendront vacants.
- 

## Objectif

4. Évaluer les stratégies de maintien de l'effectif.

## Critères

- On dispose de politiques et de pratiques organisationnelles qui sont conçues pour répondre aux différents besoins des employés et créer un milieu qui encourage ceux-ci à demeurer au sein de l'organisation. La DGSSPF a mis en place un cadre de gestion des projets d'immobilisations.
- Milieu de travail – À l'échelle de l'agence, les pratiques liées à la gestion des présences des employés, aux heures de travail, aux congés, à la discipline et à la cessation d'emploi sont utilisées conformément à toutes les politiques et à tous les règlements applicables, internes et externes.
- Des mécanismes sont en place pour recevoir la rétroaction des employés.

## Annexe C – Critères relatifs au profil linguistique

La Politique des RH des FNP prévoit ce qui suit :

- 20.24 L'option « bilingue impératif » doit être choisie lorsqu'un poste a un profil bilingue préétabli. Le candidat retenu doit correspondre au profil de bilinguisme désigné au moment de la nomination.
- 20.25 L'option « bilingue impératif » peut aussi être choisie lorsqu'il n'y a pas assez de personnel bilingue pour maintenir un service bilingue convenable au sein de l'unité de travail. L'attribution d'un profil bilingue pourrait être exigée.
- 20.26 L'option « bilingue non impératif » doit être choisie lorsque les mesures de dotation « bilingue impératif » n'ont pas permis de trouver un candidat.
- 20.27 L'option « bilingue non impératif » peut être choisie lorsque, en vertu d'une démarche axée sur la fonction, on a déterminé que le poste pouvait être assumé par un titulaire qui ne satisfait pas au profil linguistique du poste, mais qui accepte d'entreprendre une formation linguistique. Le gestionnaire devra fournir, en vue de l'approbation du chef de la division, une justification par écrit confirmant les points suivants :
- le processus de dotation selon le profil linguistique « bilingue impératif » n'a permis de trouver aucun candidat convenable;
  - le poste exige des compétences techniques ou spécialisées;
  - on satisfera à la gamme complète des exigences en matière de prestation des services dans les deux LO pendant que le titulaire suit une formation linguistique et jusqu'à ce qu'il se conforme aux exigences linguistiques du poste.
- 20.28 L'option « bilingue non impératif » peut être choisie lorsqu'il s'avère nécessaire d'accroître la capacité de bilinguisme de l'unité de travail. L'attribution d'un profil bilingue pourrait être exigée.

## Annexe D – Histoires de réussites – formation linguistique (2004–2005)

### Agriculture et Agroalimentaire Canada

Agriculture et Agroalimentaire Canada a créé un programme volontaire de renforcement du bilinguisme appelé *Notre bilinguisme* afin d'offrir une formation en langue seconde aux employés qui occupent des postes unilingues et pour servir de cadre aux autres initiatives des LO qui favorisent un bilinguisme plus répandu au sein du Ministère. Le budget de ce programme a été créé dans un fonds distinct au sein de l'équipe des RH, et on dispose d'un processus permettant de déterminer les priorités de financement.

### Agence du revenu du Canada

L'Agence du revenu du Canada comprend que le maintien de la langue est aussi important que l'apprentissage de la langue. L'Agence a mis sur pied un centre virtuel de maintien linguistique afin d'aider les employés à maintenir ou à récupérer leurs aptitudes en LO seconde et, par conséquent, à améliorer la qualité du service au public. L'Université Sainte-Anne, en Nouvelle-Écosse, donne ce programme pilote à quelque 15 participants de six centres de l'Atlantique. Les employés prennent part à des séances et des ateliers par vidéoconférence.

### Conseil national de recherches du Canada

À l'automne 2004, le comité des LO du Conseil national de recherches a mis au point une campagne incitative pour le maintien des compétences en langue seconde. La participation à cette campagne innovatrice est purement volontaire, tant pour les apprenants que pour les aides. Les employés qui veulent mettre en pratique leur langue seconde sont jumelés à ceux qui souhaitent les aider. Des employés peuvent aussi participer à des dîners-discussions dans leur LO seconde. En outre, les participants qui atteignent leurs objectifs linguistiques personnels ou qui réussissent les tests d'évaluation de la langue seconde reçoivent un certificat de reconnaissance. Pour illustrer le système de jumelage, l'affiche de la campagne montre deux joueurs de tennis en pleine action. C'est une façon de rappeler aux employés que pour maintenir leurs compétences en langue seconde, ils doivent s'exercer.

Dans le cadre de cette campagne, le comité a distribué un certain nombre d'outils à tous les employés du Conseil : un panonceau de bureau pour ceux qui souhaitent mettre en pratique leur langue seconde et un panonceau pour les superviseurs et les employés qui souhaitent offrir à leurs collègues le choix de s'exprimer en anglais ou en français. En outre, les apprenants et les bénévoles peuvent porter une épinglette qui les identifie.



## Statistique Canada

Statistique Canada a élaboré un programme de formation linguistique en français intitulé *Accélééré* comme moyen d'augmenter les possibilités de formation linguistique de ses employés. Ce programme à temps plein permet aux employés qui ont des aptitudes orales en français de niveau intermédiaire d'atteindre un niveau de compétence supérieur. Les stagiaires et les animateurs créent le cours de façon individuelle et collective, en fonction de leurs expériences personnelles et professionnelles. L'objectif de ce programme, offert deux fois par an dans la région de la capitale nationale, est de former 36 participants par année.

## Conseil fédéral de Terre-Neuve et Labrador

À Terre-Neuve-et-Labrador, l'administration fédérale poursuit ses efforts visant à promouvoir les deux LO. De fait, il a coopéré avec l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador afin d'élaborer un cours pour les fonctionnaires intitulé *French for the Workplace*, malgré le fait que la région ne soit pas désignée bilingue relativement à la langue de travail. Les fonctionnaires de Terre-Neuve-et-Labrador comprennent que le fait de mettre en pratique une langue de façon régulière contribue grandement à son maintien.

## Conseil fédéral du Pacifique

De nombreuses institutions fédérales de la Colombie-Britannique doivent relever un défi de taille – faire en sorte que leurs employés offrent activement au public le service dans les deux LO. Pour relever ce défi, le Conseil fédéral du Pacifique a créé un cours innovateur intitulé *Parlez-vous français?* Afin de donner au personnel une compréhension claire de ce qui constitue une offre active de service et des raisons pour lesquelles ils doivent faire cette offre. Le comité des LO a créé un outil intéressant pour ce cours, soit un tapis de souris qui présente des locutions de base dans les deux langues, ainsi que leur prononciation en français. Cette initiative aide à mettre les employés plus à l'aise lorsqu'ils font une offre de service active, et elle encourage le public à faire usage du français lorsqu'il reçoit des services de bureaux bilingues de l'administration fédérale en Colombie-Britannique.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [http://www.ocol-clo.gc.ca/html/ar\\_ra\\_2004\\_05\\_v2\\_f.php#ch4](http://www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2004_05_v2_f.php#ch4).

