National Defence Défense nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS CS Ex

Examen de la prestation des services de ressources humaines

Septembre 2009

7055-57 (CS Ex)

Canada

Table des matières

Liste d'abréviations ..... **i**

Sommaire des résultats ..... **ii**

Introduction **1**
Contexte 1
Objectifs 1
Portée 2
Méthodologie 2

Constatations et recommandations **3**
Services de rémunération 3
Services de dotation 6
Initiatives des RH et mesure du rendement 12

Annexe A – Plan d'action de la direction **A-1**

Annexe B – Critères d'examen **B-1**

Annexe C – Analyse de la charge de travail de rémunération du MDN en 2007-2008 ..... **C-1**

Annexe D – Examen d'un échantillon de dossiers de dotation du SMA(RH-Civ) **D-1**

Liste d'abréviations

Adj RH	Adjoint aux ressources humaines
AF	Année financière
ARH	Agent des ressources humaines
BPR	Bureau de première responsabilité
CCMEA	Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative
CGRHC	Conseil de gestion des ressources humaines civiles
CEM	Chef d'état-major
CRHC	Comité des ressources humaines civiles
CS Ex	Chef – Service d'examen
CS	Centre de services
CSRHC	Centre de services des ressources humaines civiles
DGOGRHC	Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles
DGRTR	Directeur général – Relations de travail et rémunération
ETP	Équivalent temps plein
FC	Forces canadiennes
FP	Fonction publique
GARH	Gestionnaire des activités – Ressources humaines
GI	Gestion de l'information
LEFP	*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
PE	Administration du personnel
RCN	Région de la capitale nationale
RH	Ressources humaines
SCRH	Secrétariat de la collectivité des ressources humaines
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense

Sommaire des résultats

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a examiné la prestation des services de ressources humaines (RH) afin de déterminer si les services des RH civiles répondent aux besoins de la clientèle et sont conformes aux normes de service prescrites, et si les ressources sont affectées de manière optimale pour assurer une capacité efficace de prestation des services. L'examen a porté sur les services de dotation et de rémunération à l'échelle du ministère de la Défense nationale (MDN) et inclus une évaluation de la façon dont les initiatives des RH sont mises en œuvre et surveillées.

Évaluation globale

En général, le SMA(RH-Civ) semble avoir assez de ressources pour assurer les services de dotation et de rémunération. Il existe cependant des écarts dans les niveaux de ressources entre les régions. Pour améliorer le rendement et suivre les progrès, le SMA(RH-Civ) devrait surveiller régulièrement le rendement des services de rémunération et de dotation par rapport aux normes établies.

Constatations et recommandations

Services de rémunération

Les résultats du sondage du CS Ex auprès des clients des services de rémunération indiquent que, dans l'ensemble, les clients des autres régions sont davantage satisfaits de tous les aspects des services de rémunération que ceux de la région de la capitale nationale (RCN). Dans le cadre de l'examen, nous avons évalué deux modèles distincts d'affectation des ressources de rémunération. En général, les niveaux de ressources de rémunération semblent suffisants ou légèrement inférieurs aux besoins. Nous avons toutefois constaté des écarts entre certaines régions et la RCN, en ce sens que ces régions semblent disposer de moins de ressources. Par conséquent, il ne semble pas y avoir de lien clair entre les niveaux de ressources et la satisfaction des clients. Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) devrait étudier cette question afin de déterminer pourquoi la satisfaction des clients est plus élevée dans les régions où les niveaux de ressources sont moindres.

En outre, même si le personnel du SMA(RH-Civ) a établi des normes de prestation des services de rémunération, il n'a pas encore mesuré le rendement de façon continue par rapport à ces normes, ni informé les clients qu'elles existaient. Or, ce type d'information est essentiel pour suivre les progrès et améliorer le rendement.

Il est recommandé que le modèle actuel d'affectation des ressources soit révisé et que le SMA(RH-Civ) examine pourquoi la satisfaction des clients est plus élevée dans les autres régions. Par ailleurs, il est recommandé de mesurer la prestation des services de rémunération en fonction des normes et, au besoin, de revoir ces dernières.

Services de dotation

Les gestionnaires qui ont recours aux Centres de services des ressources humaines civiles (CSRHC) se sont dits préoccupés par le délai nécessaire à la dotation des postes. La plupart des gestionnaires clients que nous avons interrogés ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant des normes de service du SMA(RH-Civ) concernant les délais de dotation. Lorsqu'ils en ont été informés, les gestionnaires ont dit qu'il fallait habituellement plus de temps pour doter des postes. La majorité d'entre eux ont cependant convenu que la situation s'améliorait.

Une comparaison entre le délai total de dotation d'un poste et les normes établies du SMA(RH-Civ) pour différents types de mesures de dotation a montré que le nombre de jours ouvrables requis pour doter un poste dépassait presque toujours les normes du SMA(RH-Civ) pour tous les types de mesures de dotation.

Nous avons remarqué que la mise en place d'un registre de dotation électronique représentait une amélioration importante pour suivre la rapidité d'exécution de tous les aspects du processus de dotation. Ce registre améliorera l'accès à l'information sur les processus de dotation et indiquera aussi l'état d'avancement de chaque mesure de dotation.

Une analyse des ratios clients/services a révélé que les ressources de dotation étaient généralement suffisantes. Toutefois, des écarts dans les ratios clients/services ont été notés entre les autres régions, de même qu'entre les équipes des services intégrés et les équipes des services centralisés au sein de la RCN.

Il est recommandé de réviser le modèle actuel d'affectation des ressources et d'adopter une formule qui tient compte non seulement de la taille du groupe client mais aussi de tous les autres facteurs pertinents, comme la charge de travail et le roulement du personnel. Il est également recommandé de réexaminer les normes en vigueur et de mettre en place des indicateurs pour mesurer le rendement en fonction des normes.

Initiatives des RH et mesure du rendement

La documentation qui décrit les plans de mise en œuvre visant à réaliser les stratégies et objectifs définis dans le cadre des initiatives du SMA(RH-Civ) n'est pas toujours suffisante. En outre, le SMA(RH-Civ) demande depuis plusieurs années une augmentation des niveaux de ressources des RH en général. Toutefois, une information plus abondante, notamment des repères externes, pour étayer les demandes de ressources additionnelles pourrait faciliter la prise de décision. On a comparé le ratio d'employés civils ou d'équivalents temps plein (ETP) du MDN par employé des RH avec celui d'autres organisations. Selon les données recueillies durant l'examen, le ratio du MDN se situait dans la moyenne comparativement à d'autres ministères; l'écart est néanmoins plus grand par rapport à d'autres types d'organisations, comme les sociétés d'État. Le fait d'utiliser cette information pour appuyer la prise de décision aidera à assurer l'optimisation des niveaux de ressources en personnel des RH.

Il est recommandé d'améliorer l'information servant à étayer la mise en œuvre des initiatives et la mesure du rendement. Cette information devrait inclure des plans détaillés de mise en œuvre pour faciliter la prise de décision et la surveillance continue des progrès.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'annexe A – Plan d'action de la direction.

Introduction

Contexte

Conformément à son plan de travail de vérification et d'évaluation, le CS Ex a effectué un examen de la prestation des services de RH du MDN.

Le SMA(RH-Civ) agit à titre d'autorité fonctionnelle pour la gestion des ressources humaines civiles. Sa mission consiste à « élaborer et mettre en application les plans, les politiques et les programmes de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste du personnel pour appuyer efficacement les Forces canadiennes (FC) dans les opérations tout en respectant la mission de la Défense »[1]. Le SMA(RH-Civ) assure une gamme complète de services de RH[2] à quelque 23 endroits et une population civile de près de 27 000 employés à partir de six CSRHC régionaux – Atlantique, Est, Ontario, RCN, Prairies et Pacifique. Les CSRHC sont généralement divisés en services de rémunération et autres services de RH qui incluent les services de dotation[3]. L'effectif du MDN est l'un des plus diversifiés de la fonction publique (FP) sur le plan professionnel; ses employés civils travaillent dans 60 des 79 groupes professionnels de la FP et appartiennent à 10 des 17 unités de négociation de la FP.

La prestation des services de RH au sein de la FP fédérale est régie par diverses lois, politiques, lignes directrices, conventions collectives et décisions judiciaires (ou quasi judiciaires). D'autres éléments ajoutent à la complexité de la prestation des services de RH au MDN – en particulier la relation entre les civils et les militaires, la diversité de l'effectif et la dispersion géographique. Durant l'année financière (AF) 2007-2008, les centres de services (CS) régionaux des RH ont effectué 12 245 processus de dotation et 424 899 interventions de paye[4].

Objectifs

Cet examen visait principalement à déterminer si les services des RH civiles :

- répondent aux besoins de la clientèle en matière de services de rémunération et de dotation;
- sont conformes aux normes de service prescrites;
- ont des ressources qui sont affectées de manière optimale pour assurer une capacité efficace de prestation des services.

[1] Plan d'activités du SMA(RH-Civ) pour l'AF 2006-2007.
[2] Environ 27 p. 100 (ou 7 000) des employés civils sont gérés directement par des militaires (3 000) (Évaluation stratégique et plan d'activités du SMA(RH-Civ) pour l'AF 2008-2009).
[3] Les autres services de RH comprennent les relations de travail, la classification et la planification des RH.
[4] Selon l'examen par le CS Ex des dossiers de dotation du SMA(RH-Civ) et les statistiques de TPSGC sur la rémunération (propres au MDN).

Portée

L'examen a englobé la prestation des services de dotation et de rémunération aux employés civils à l'échelle du MDN. Les observations sont fondées sur un examen des processus de dotation qui ont donné lieu à des nominations de janvier 2006 à février 2008, ainsi que des opérations de paye consignées en 2007-2008 dans le système d'information statistique sur la rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Nous avons également inclus certains aspects des services généraux du SMA(RH-Civ) qui appuient la prestation des services de RH, comme les outils de gestion de l'information/ technologie de l'information (GI/TI) et le suivi de la mise en œuvre des initiatives des RH et des mesures de rendement.

Méthodologie

- Analyse documentaire pour valider l'information sur la dotation, la rémunération et la gestion des RH civiles;
- Entrevues auprès de membres clés du personnel du SMA(RH-Civ), de la direction et du personnel des CSRHC régionaux ainsi que de gestionnaires civils et militaires d'employés civils[5];
- Visites de six emplacements opérationnels dans quatre régions;
- Groupes de discussion représentant les clients;
- Examen des dossiers de dotation du SMA(RH-Civ) pour évaluer la rapidité du processus et la disponibilité de l'information ayant trait à la dotation;
- Sondage auprès des employés civils (clients) pour évaluer leur niveau de satisfaction à l'égard des services de rémunération des RH;
- Analyse détaillée des charges de travail de dotation et de rémunération, des niveaux de ressources en personnel des RH, des ratios clients/services et des délais de traitement;
- Collecte de données pour comparer les niveaux globaux de ressources en personnel avec ceux des services de RH dans d'autres organisations.

[5] Les gestionnaires interrogés ont été choisis au hasard parmi ceux qui ont été responsables d'au moins un processus de dotation entre août 2007 et février 2008.

Constatations et recommandations

Services de rémunération

Les clients des autres régions sont satisfaits de tous les aspects des services de rémunération. Ceux de la RCN sont satisfaits de certains aspects, mais ils ont exprimé des préoccupations au sujet de certains autres.

Satisfaction des clients

Les participants des autres régions au sondage que le CS Ex a mené de février à mai 2008 auprès des clients des services de rémunération ont répondu qu'ils étaient très satisfaits de tous les aspects des services de rémunération, tandis que les répondants de la RCN ont dit qu'ils étaient satisfaits de l'accessibilité des services dans la langue de leur choix et de la compétence du personnel des RH. Cependant, ils se sont dits peu satisfaits des services de rémunération en général. Les clients de la RCN sont insatisfaits de la disponibilité des services personnalisés, de l'uniformité du service et des possibilités de recours.

Les résultats du sondage du CS Ex auprès des clients des services de rémunération sont compatibles avec ceux du sondage de 2007 sur la satisfaction des clients du groupe du SMA(RH-Civ)[6], dans le cadre duquel les répondants de la RCN se sont dits peu satisfaits de l'accessibilité générale des services de rémunération et du délai de prestation.

Normes de service

En 2006, le SMA(RH-Civ) a énoncé en détail les normes de prestation des services de rémunération et il a établi un guide pour les attentes des clients concernant les délais et le travail nécessaires à l'exécution des principaux processus des RH[7]. Quatre-vingt-dix pour cent des répondants au sondage du CS Ex mené auprès des clients des services de rémunération ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de normes liées aux services de rémunération.

On a aussi demandé aux répondants de préciser leurs attentes minimales (nombre approximatif de jours) quant au délai requis pour fournir de l'information et effectuer un certain nombre de processus de rémunération des RH. Les attentes étaient semblables dans l'ensemble des régions et conformes, ou légèrement inférieures, aux normes de service du SMA(RH-Civ)[8]. Cette constatation laisse supposer que les normes de prestation des services de rémunération correspondent aux attentes des clients, mais il est possible d'accroître la sensibilisation aux normes de service et de mettre en place des mécanismes pour mieux surveiller le rendement par rapport aux normes afin de déterminer si ces dernières sont respectées.

[6] Sondage sur la satisfaction des clients à l'égard des services du SMA(RH-Civ).
[7] Normes de service du SMA(RH-Civ), « Notre engagement en matière de service », 4 janvier 2006.
[8] Par exemple, les clients s'attendent à recevoir une confirmation dans les deux jours suivant la présentation de leur demande aux services de rémunération; et ils s'attendent à ce que les changements touchant la paye soient traités dans un délai de sept à quatorze jours.

Outils de TI connexes

Au moment de l'examen, de nombreux documents de rémunération n'étaient pas stockés sur support électronique. Or, le stockage électronique assure généralement une meilleure gestion des dossiers et permet aussi aux personnes autorisées d'avoir accès plus efficacement et plus rapidement aux renseignements personnels. Le recours à la technologie améliorerait la GI, aiderait les fournisseurs de services à accroître la satisfaction des clients et engendrerait des gains d'efficience dans la prestation des services de rémunération.

Par exemple, nous avons appris que le processus d'administration des congés est plus rapide et efficient depuis la mise en œuvre, en 2008, du nouveau module d'administration des congés du Système de gestion des ressources humaines (SGRH). Au moment de la rédaction du présent rapport, les conseillers en rémunération s'attendaient à ce que des documents de rémunération comme les cartes de paye soient stockées sur support électronique. Cela améliorerait l'accès aux dossiers et l'échange d'information entre les conseillers en rémunération, augmenterait la productivité et réduirait le nombre d'erreurs.

Afin de compenser l'accroissement des charges de travail, un centre d'appels sur la rémunération avait été créé dans la RCN. Lors de la mise en œuvre initiale, des problèmes tels que la longueur des retards de traitement et des délais d'attente ont contribué au faible taux de satisfaction des clients. Toutefois, les gestionnaires interrogés ont constaté depuis des améliorations qui ont eu un effet positif sur la satisfaction des clients.

Modèle d'affectation des ressources de rémunération

Dans son plan d'activités de l'AF 2008-2009, le SMA(RH-Civ) a signalé des difficultés touchant certains aspects du service à la clientèle, comme la prestation de services de rémunération exacts et rapides, en raison de la pénurie actuelle de ressources. Le CS Ex a évalué l'affectation des ressources actuelles dans la mesure où elles se rapportent à la prestation de services de rémunération rapides et accessibles. Deux outils d'analyse différents ont été utilisés :

- le modèle d'affectation des ressources pour le service à la clientèle du SMA(RH-Civ);
- une formule d'algorithme élaborée par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (SCRH), puis peaufinée par le SMA(RH-Civ).

Modèle d'affectation des ressources pour le service à la clientèle. Dans son modèle actuel, le SMA(RH-Civ) utilise un ratio clients/services de 165 clients par conseiller en rémunération (165:1). Si l'on se fonde sur la population civile au moment de l'examen, le SMA(RH-Civ) semblait avoir en moyenne assez de conseillers en rémunération et d'adjoints.

Selon la région, le ratio varie entre 197:1 dans les Prairies et 140:1 dans la RCN. Cette constatation semble indiquer qu'il n'existe aucun lien clair entre la satisfaction des clients et les niveaux de ressources. Cela est en partie attribuable au fait que les mouvements de personnel sont beaucoup plus nombreux dans la RCN que dans les autres régions.

Algorithme du SCRH. L'algorithme du SCRH (ou mesure de volume) indique que les services de rémunération ont été assurés au moyen d'un effectif légèrement inférieur au nombre requis. L'analyse de la charge de travail[9] présentée à l'annexe C laisse croire que, dans l'ensemble, le MDN avait besoin de 214 ETP pleinement qualifiés pour répondre aux exigences de la charge de travail de rémunération en 2007-2008. En supposant que les 199 ETP en place au 31 mars 2008 étaient une constante tout au long de l'AF, le MDN avait besoin globalement de 15 autres ETP, c'est-à-dire seulement 7 p. 100 de plus que les niveaux existants de ressources de rémunération[10]. Il est important de noter que le niveau réel d'ETP a fluctué durant toute l'AF. Les données de l'annexe C montrent que lorsqu'on étend l'analyse à chaque région, les écarts les plus grands entre les niveaux de ressources réels et requis se situent dans la région de l'Atlantique et dans la RCN. Par exemple, dans la région de l'Atlantique, environ 31 ETP étaient disponibles en 2007-2008 comparativement aux 49 ETP qu'il fallait pour accomplir le volume d'activités de rémunération. Quant à la RCN, 58 ETP étaient disponibles comparativement aux 47 ETP nécessaires en fonction de ce modèle. Comme dans le cas du modèle précédent d'affectation des ressources, lorsqu'on le compare aux résultats du sondage du CS Ex sur les services de rémunération, le modèle actuel laisse également supposer qu'il n'existe aucun lien clair entre les niveaux de ressources et la satisfaction des clients.

Le SMA(RH-Civ) devrait déterminer pourquoi la satisfaction des clients est la plus élevée dans les régions où les niveaux de ressources sont les plus faibles. Il faut également considérer d'autres facteurs pour évaluer les niveaux de ressources et la satisfaction des clients. À titre d'exemple, le SMA(RH-Civ) a signalé un taux de roulement de 40 p. 100 chez les conseillers en rémunération de la RCN durant l'AF 2007-2008[11], tandis que l'incapacité à attirer du personnel des RH chevronné a entraîné la nécessité d'embaucher des personnes moins expérimentées et de leur donner beaucoup de formation en cours d'emploi.

[9] Les chiffres liés aux interventions de paye sont tirés du résumé statistique national 2007-2008 de TPSGC sur le MDN.
[10] Conseillers en rémunération + adjoints à la rémunération/commis aux congés.
[11] Sommaire du plan régional de RH de la RCN pour l'AF 2008-2009.

Services de dotation

Les gestionnaires[12] ont indiqué qu'il faudrait améliorer certains aspects des services de dotation assurés par le SMA(RH-Civ), notamment le niveau de service et le délai nécessaire pour doter des postes.

Satisfaction des clients

Les gestionnaires[13] qui utilisent les services des CSRHC ont soulevé des préoccupations concernant le délai nécessaire pour doter des postes et l'uniformité du service fourni. À leur avis, le niveau de service au sein des CSRHC ne répondait pas toujours à leurs exigences. Les gestionnaires attribuent principalement ce degré de satisfaction moins élevé aux contraintes en matière de personnel des RH et à un manque d'éléments de soutien.

Rapidité de la dotation

Les délais de dotation constituent un problème depuis plusieurs années au sein du MDN. Le SMA(RH-Civ) a indiqué que les normes de service élaborées sont maintenant évaluées et mises à jour pour tenir compte, d'une part, des pratiques actuelles qui favorisent la dotation collective et, d'autre part, de l'information sur le suivi du rendement que fournit le logiciel des RH récemment mis en œuvre. Cette information aidera à déterminer les améliorations nécessaires pour rendre le processus de dotation plus efficient.

En outre, la plupart des gestionnaires clients interrogés ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant des normes de service du SMA(RH-Civ) concernant les délais de dotation. Lorsqu'ils en ont été informés (c.-à-d. 65 jours pour les processus de dotation internes et externes annoncés), les gestionnaires ont dit qu'il fallait habituellement plus de temps pour doter des postes. Le rapport du Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative publié en 2003 indiquait : « s'il est un domaine dont il faut s'occuper, c'est bien celui-là […] nous devons améliorer et accélérer la dotation et mieux appuyer la gestion de l'avenir de notre effectif civil »[14]. La majorité des gestionnaires ont cependant convenu que la situation s'améliorait.

Nous avons examiné quelque 600 dossiers de dotation du SMA(RH-Civ) sélectionnés au hasard dans divers endroits (voir de plus amples détails à l'annexe D) afin d'évaluer la rapidité du processus de dotation. Les documents disponibles nous ont permis de mesurer le délai total de dotation de chaque poste en fonction de la date indiquée sur le formulaire de demande de dotation et de la date de la lettre d'offre.

[12] Civils et militaires.
[13] Gestionnaires d'employés civils qui ont été responsables d'au moins un processus de dotation en personnel civil dans les six mois précédant l'entrevue.
[14] Rapport présenté au ministre de la Défense nationale par le Comité consultatif sur l'efficacité administrative, « Gestion des ressources humaines civiles » (p. 56).

La figure 1 compare le délai de dotation moyen par région aux normes du SMA(RH-Civ) pour six types différents de mesures de dotation. Le nombre de jours ouvrables requis pour doter un poste dépassait presque toujours la norme du SMA(RH-Civ). Celle-ci doit déterminer pourquoi la plupart des normes ne sont pas respectées et en évaluer le caractère raisonnable.

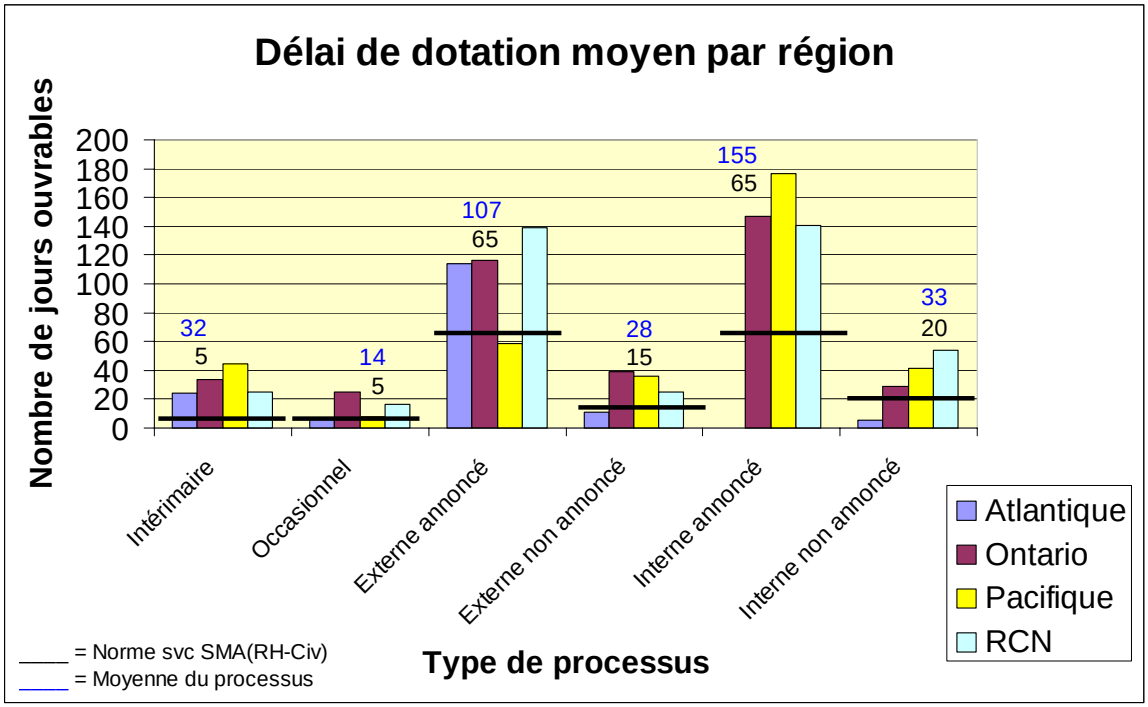

Figure 1. Délai de dotation moyen par région. Ce graphique compare le délai de traitement moyen de six types différents de mesures de dotation (intérimaire, occasionnel, externe annoncé, externe non annoncé, interne annoncé et interne non annoncé) aux normes de service du SMA(RH-Civ) pour quatre régions : l'Atlantique, l'Ontario, le Pacifique et la RCN. Le tableau de données ci-dessous donne le nombre précis de jours ouvrables.

	Intérimaire	Occasionnel	Externe annoncé	Externe non annoncé	Interne annoncé	Interne non annoncé
Norme de service du SMA(RH-Civ)	5	5	65	15	65	20
Moyenne - Atlantique	24	7	114	11	S/O	5
Moyenne - Ontario	33	25	116	39	147	29
Moyenne - Pacifique	44	8	59	36	176	42
Moyenne - RCN	25	17	139	25	140	54
Moyenne - Processus	32	14	107	28	155	33

Tableau 1. Délai de dotation moyen par région.

Les gestionnaires du SMA(RH-Civ) ont reconnu qu'il fallait apporter des modifications afin de mieux évaluer divers aspects du processus de dotation, notamment : améliorer la gestion des dossiers de dotation et ajouter des outils électroniques. Ils ont également admis qu'il faut réviser les méthodes servant à mesurer les délais des processus de dotation collective. Par ailleurs, l'évaluation des délais de dotation doit tenir compte du fait que le SMA(RH-Civ) n'exerce aucun contrôle sur certaines parties du processus de dotation, comme les autorisations de sécurité.

Le SMA(RH-Civ) a indiqué que, par suite du présent examen, des améliorations ont été apportées afin de mesurer les délais de dotation. Les résultats des processus de dotation sont consignés dans le SGRH, et l'on dispose de données additionnelles pour mesurer les délais de dotation. De plus, le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre des systèmes et des outils, comme l'application de dotation intégrée en 2008, qui aident à suivre de façon plus complète les activités de dotation en cours. Par exemple, l'application indiquera les processus qui sont actifs, l'état d'avancement de chaque mesure de dotation, les données sur les participants et l'information existante sur les candidats (bassins).

Modèles de prestation des services de RH

Les services de RH sont assurés par des équipes qui fonctionnent selon le modèle centralisé ou intégré de prestation des services de RH. Dans la RCN, les organisations clientes peuvent choisir l'un ou l'autre modèle. Le modèle centralisé est le plus couramment utilisé, mais quelques organisations clientes ont opté pour le modèle intégré. Le niveau de satisfaction et le coût de prestation des services diffèrent selon le modèle.

Modèle centralisé. Selon le modèle centralisé de prestation des services de RH, les agents des RH (ARH) sont généralement responsables d'assurer des services de dotation et autres[15] à leurs groupes clients. Les ARH reçoivent l'appui d'adjoints aux RH (Adj RH), d'experts en la matière et de gestionnaires de CS. Selon ce modèle, les RH sont loin du client, et les équipes fournissent souvent des services à de multiples clients.

Modèle intégré. Selon le modèle intégré, les rôles des gestionnaires des activités – Ressources humaines (GARH) et des CS sont réunis en une seule unité de prestation des services de RH. Les ressources affectées précédemment aux fonctions de planification et coordination des RH et d'exécution des programmes des RH au sein du groupe client de niveau 1 (N1) sont conjuguées aux ressources de prestation des services opérationnels des CS afin d'assurer aux gestionnaires un service regroupant toutes les fonctions des RH. Ces équipes de services intégrés se trouvent souvent chez le client et offrent la possibilité d'améliorer la coordination puisqu'elles sont considérées comme une seule organisation de N1.

En général, le niveau de satisfaction des clients et du personnel était plus élevé dans le cas du modèle intégré. Étant donné que ce modèle est encore relativement nouveau, nous incitons le SMA(RH-Civ) à surveiller la rentabilité des deux modèles, y compris les ratios clients/services et les coûts de prestation des services, leur incidence sur la qualité de la prestation des services et la satisfaction des clients.

[15] Les autres services comprennent les relations de travail, la classification et la planification des RH.

Affectation des ressources de dotation

Dans le plan d'activités de l'AF 2008-2009, le SMA(RH-Civ) a indiqué que la formule de ressourcement actuelle pour la prestation des services de RH constituait un risque et reconnu la nécessité de l'examiner et de la mettre à jour. Pour accroître la capacité de prestation des services, le SMA(RH-Civ) a envisagé de réduire le nombre de clients par ARH. Ce changement devait compenser le manque d'expérience des nouveaux ARH ainsi que les conditions du marché du travail[16] posées, par exemple, par la disponibilité d'agents d'administration du personnel (PE) qualifiés. Le ratio clients/ARH a été révisé à titre provisoire, passant de 200:1 à 175:1, et est fondé sur la dotation des postes au moyen de personnel des RH pleinement qualifié (p. ex., niveau de classification PE-04).

Pour analyser les ratios clients/services de l'AF 2007-2008 (et tenir compte du personnel qui n'avait pas encore atteint le niveau de travail requis), le personnel du CS Ex a appliqué les coefficients de pondération pertinents fournis par le Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles (DGOGRHC) aux niveaux de travail du personnel des RH dans chaque équipe de prestation des services[17]. En général, le ratio moyen clients/services s'établissait à 179 employés civils pour un ARH (179:1) en date de mars 2008, soit un écart de seulement 2 p. 100 par rapport au ratio visé (175:1). Selon la région, les ratios variaient entre 231:1 dans la région du Pacifique et 140:1 dans la RCN.

Il faut reconnaître que la charge de travail du personnel des RH n'est pas toujours déterminée par la taille du groupe client. L'affectation des ressources comportent d'autres facteurs pertinents comme le milieu opérationnel du client, la capacité individuelle, les niveaux de travail et la demande prévue.

Outils de GI/TI et modules de TI pour la dotation

En octobre 2007, de concert avec le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)), le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre la version 8.9 du SGRH afin de mettre à niveau la version précédente, 7.5. Cette nouvelle version peut améliorer grandement les processus des RH et l'information connexe. Toutefois, les gestionnaires et les utilisateurs du système signalent que ce potentiel n'a pas encore été pleinement réalisé et que les caractéristiques et modules mis en œuvre n'ont pas encore ajouté les fonctionnalités souhaitées.

Un outil logiciel efficace pour les RH améliore les processus et accroît l'efficience et la qualité de l'information. Nous avons appris que plusieurs modules du SGRH pourraient procurer de tels avantages. Par exemple, le nouveau « Modèle relatif à la personne » [18] pourrait améliorer la gestion de l'effectif et aider le SMA(RH-Civ)/le DGOGRHC à accomplir la mission de « recruter, former et maintenir en poste du personnel pour appuyer efficacement le MDN et les FC ». Le « Modèle de solutions de recrutement » pourrait aider à rationaliser le processus de dotation et à réduire quelques-uns des processus actuels exigeants en main-d'œuvre qui incombent aux gestionnaires et aux ARH. L'automatisation

[16] Taux de roulement de 76 p. 100 chez les PE et de 52 p. 100 chez les Adj RH dans la RCN, en 2007-2008.
[17] Bien que le DGOGRHC utilise ces coefficients de pondération pour affecter les ressources, ils ne font pas officiellement partie du modèle d'affectation des ressources.
[18] Titre provisoire du module du SGRH.

du processus de dotation pourrait s'appliquer à la présélection et aux entrevues des candidats en offrant la capacité de créer des fichiers électroniques pour remédier à certains problèmes actuels de gestion de l'information, comme la gestion des dossiers. Le module de solutions de recrutement pourrait aussi faciliter l'administration des bassins de candidats, car les profils de ces derniers seraient stockés dans une seule base de données, et donc plus faciles d'accès. Nous encourageons le SMA(RH-Civ) à continuer d'utiliser davantage les outils automatisés à mesure qu'ils deviennent disponibles.

Responsabilités en matière de dotation et directives sur les RH

La mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) a amené une période de changements culturels sans précédent dans le domaine des RH. Bien que des politiques habilitantes et des outils et processus de base aient été créés pour appuyer le lancement de la nouvelle loi en 2005-2006, la courbe d'apprentissage et les exigences de la gestion des changements ont posé des défis de taille compte tenu du nombre élevé et de la dispersion géographique des fournisseurs de services des RH-Civ.

Les politiques de dotation sont publiées par les organismes centraux et étayées par les politiques ministérielles. Les directives sur les RH énoncent et clarifient les responsabilités de tous les participants aux mesures de dotation. Plusieurs des gestionnaires et des membres du personnel des RH interrogés ont dit qu'ils préféraient les directives supplémentaires. Les responsabilités et les procédures liées aux processus de dotation collective et de dotation non annoncée auraient pu être mieux définies pour guider le personnel des RH dans le cadre de l'initiative de la LEFP. Par exemple, certains membres du personnel des RH et gestionnaires clients ne savaient pas toujours au juste quand et comment utiliser le processus de dotation collective ou d'autres processus de dotation. Il faut des directives supplémentaires pour aider le personnel des RH, particulièrement à l'extérieur de la RCN, à établir l'ordre de priorité des demandes de dotation en fonction des priorités organisationnelles.

Les rôles et les responsabilités des ARH et des gestionnaires clients variaient d'une région à l'autre. Même si la LEFP favorise la souplesse, des retards dans la diffusion de la documentation et des directives ont donné lieu à différentes interprétations quant à la façon de mettre en œuvre certains éléments de la loi ainsi que de partager et de définir les rôles et les responsabilités entre les ARH et les gestionnaires. Par exemple, dans certaines régions, on s'attendait à ce que les gestionnaires préparent toute la documentation, élaborent les outils d'évaluation et examinent les demandes relatives aux mesures de dotation alors que dans d'autres, les ARH remplissaient la plupart de ces responsabilités.

Le SMA(RH-Civ) nous a informés que de nombreuses activités d'apprentissage et de gestion des changements destinées aux gestionnaires et au personnel des RH avaient été menées tout au long de la période de mise en œuvre. Ces séances devaient aider à établir une compréhension des changements apportés aux processus de dotation, ainsi que de l'évolution des rôles et des responsabilités des gestionnaires et des spécialistes des RH. Depuis la mise en œuvre de la LEFP, le SMA(RH-Civ) a indiqué qu'on a poursuivi ce travail en veillant à ce que les gestionnaires et le personnel des RH comprennent davantage la meilleure façon de surmonter divers problèmes de dotation et de chercher de nouveaux moyens d'exploiter la souplesse qu'offre la LEFP. Le SMA(RH-Civ) a ajouté

que l'apprentissage et la gestion des changements se poursuivent à tous les niveaux (ministériel, régional et local) au sein de l'organisation afin d'appuyer cette initiative. À titre d'exemple, le SMA(RH-Civ) a précisé que deux activités nationales d'apprentissage pour les ARH et les Adj RH avaient eu lieu durant l'AF 2008-2009.

Recommandations

Réexaminer le modèle actuel d'affectation des ressources applicable aux services de rémunération et de dotation et adopter une formule qui tient compte non seulement de la taille du groupe client (ou du nombre d'ETP) mais aussi de tous les facteurs pertinents (p. ex., la charge de travail, la complexité des activités, le roulement du personnel, les niveaux de travail, l'incidence de la technologie et les plans de RH du client);
BPR : SMA(RH-Civ)

S'assurer que les services de rémunération et de dotation sont mesurés en fonction de normes et que des mesures de suivi sont prises dans les cas où les normes ne sont pas respectées;
BPR : SMA(RH-Civ)

S'assurer que les rôles et les responsabilités en matière de dotation sont clairement documentés et communiqués.
BPR : SMA(RH-Civ)

Initiatives des RH et mesure du rendement

L'information servant à appuyer la mise en œuvre des initiatives et la mesure du rendement pourrait être améliorée.

Pour améliorer la prestation globale des services de RH, le SMA(RH-Civ) a énoncé les deux initiatives suivantes dans ses évaluations stratégiques et plans d'activités :

- fixer des objectifs à l'égard de plusieurs initiatives du SMA(RH-Civ) destinées à rationaliser les processus administratifs grâce à la transformation de la prestation des services de RH [19];
- effectuer environ 40 p. 100 des opérations des RH en ligne dans un environnement libre-service[20] dans le cadre de l'initiative de prestation des services 2010 du SMA(RH-Civ).

Concernant la première initiative, nous n'avons pu obtenir d'information ni de plans sur la manière dont les processus administratifs seraient rationalisés (c.-à-d. quel processus spécifique serait touché, et quels changements seraient effectués et à quel moment). Quant à la dernière initiative, aucun détail n'était disponible sur la façon dont cet objectif devait être réalisé et à quel moment.

Ce ne sont là que deux des nombreuses initiatives, mais elle sont indispensables à l'amélioration de la prestation des services de RH. D'autres détails et objectifs spécifiques sont essentiels pour suivre les progrès et mesurer le rendement.

Repères pour évaluer les niveaux globaux de ressources

Toute organisation des RH vise à assurer des services optimaux en tenant dûment compte de la rentabilité. Pour atteindre ce but, le SMA(RH-Civ) demande des ressources additionnelles depuis plusieurs années. Le recours à des repères pour comparer les niveaux de ressources avec ceux d'organisations externes aiderait à appuyer la prise de décision afin d'assurer l'optimisation des ressources du SMA(RH-Civ).

Nous avons recueilli de l'information d'autres organisations pour effectuer une comparaison de haut niveau entre les niveaux actuels de ressources en personnel du SMA(RH-Civ) du MDN et les ressources totales en personnel RH dans d'autres organisations. Des repères ont servi à comparer le ratio d'employés civils (ETP) par membre du personnel RH. En 2005-2006, le ratio du MDN s'élevait à 30:1 comparativement à des ratios se situant entre 16:1 et 65:1 dans les autres ministères échantillonnés et entre 20:1 et 80:1 à l'égard des sociétés d'État pour lesquelles nous disposions de données. Il faudrait mener une étude plus approfondie pour expliquer ces variations. Des différences notables existent entre les organisations et, si cette

[19] Plan d'activités du SMA(RH-Civ) pour l'AF 2005-2006.
[20] Comme le SGRH, le Réseau d'apprentissage de la Défense et le site Web du SMA(RH-Civ).

information[21] était disponible, elle pourrait aider à déterminer les niveaux optimaux de ressources qui maximisent la rentabilité tout en tenant dûment compte de l'environnement au sein du MDN et de la FP.

Recommandation

Élaborer des plans détaillés de mise en œuvre pour appuyer les initiatives des RH et faciliter la prise de décision, le suivi continu des progrès et la mesure du rendement.
BPR : SMA(RH-Civ)

[21] Parmi les exemples d'information qui pourrait être recueillie aux fins d'une étude plus approfondie, citons l'analyse des tendances en matière de ressources et de niveaux d'activité, les niveaux de ressources dans la RCN par rapport aux autres régions, les processus ministériels/administratifs par rapport aux opérations, l'investissement dans la TI, l'expérience des employés, la formation et le roulement.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Services de rémunération et de dotation

Recommandation du CS Ex

1. Réexaminer le modèle actuel d'affectation des ressources applicable aux services de rémunération et de dotation et adopter une formule qui tient compte non seulement de la taille du groupe client (ou du nombre d'ETP) mais aussi de tous les facteurs pertinents (p. ex., la charge de travail, la complexité des activités, le roulement du personnel, les niveaux de travail, l'incidence de la technologie et les plans de RH du client).

Mesure de la direction

- Nous entreprendrons un examen des pratiques exemplaires touchant l'analyse de la charge de travail et l'affectation des ressources en vue d'améliorer la méthode d'affectation des ressources que le SMA(RH-Civ) utilise à l'heure actuelle. Cet examen aura lieu en même temps que l'analyse de la prestation des services de RH en prévision de l'examen stratégique.
- Nous poursuivrons l'élaboration d'une meilleure méthode d'affectation des ressources en l'incluant dans les prochains plans intégrés d'activités/de RH d'une durée de un à trois ans. Nous veillerons à ce que les besoins définis en matière de ressources soient pris en compte dans les services votés du SMA(RH-Civ). Nous continuerons de planifier et de travailler en collaboration avec le VCEMD et le SMA(Fin SM) pour faire en sorte que le SMA(RH-Civ) puisse déterminer l'affectation de base nécessaire à la prestation des services de RH en fonction du modèle d'affectation accepté.
- La carte de paye électronique est en voie de mise en service; elle répondra aux observations concernant le manque de soutien en TI habilitante ainsi que l'efficience et la rapidité. Sa mise en œuvre nous permettra de compléter les progrès dans le domaine du soutien en TI habilitante de même que d'autres avancées technologiques actuellement à l'étude.

BPR : SMA(RH-Civ)/DGOGRHC/DGRTR/CEM **Date cible :** Novembre 2010

ANNEXE A

Recommandation du CS Ex

2. S'assurer que les services de rémunération et de dotation sont mesurés en fonction de normes et que des mesures de suivi sont prises dans les cas où les normes ne sont pas respectées.

Mesure de la direction

- Notre groupe de travail sur les normes de service est déjà en train d'examiner les normes des services de rémunération et de dotation qui ont besoin d'être examinées et mises à jour. Il présentera ses résultats au CRHC aux fins d'approbation et de mise en œuvre, le cas échéant.
- Les services sont actuellement mesurés en fonction de normes établies et ils continueront de l'être. Ils font l'objet de rapports par l'entremise du CGRHC. Des mesures de suivi seront prises s'il y a lieu et signalées dans le cadre du cycle d'établissement des rapports sur la gestion du rendement du personnel civil.
- Poursuivre les discussions où le SMA(GI) dirigera le travail effectué avec le SMA(RH-Civ) afin de déterminer et de mettre en œuvre des « outils » de TI pour répondre aux priorités du MDN et des FC et atteindre les objectifs du renouvellement de la fonction publique.
- Les niveaux de ressourcement requis pour appuyer ces normes de service mises à jour seront évalués, et des rajustements à la base de référence du SMA(RH-Civ) seront présentés au besoin. Si les fonds nécessaires ne sont pas obtenus, il faudra revoir et modifier les normes de service.

BPR : SMA(RH-Civ) **Date cible** : Novembre 2010

ANNEXE A

Recommandation du CS Ex

3. S'assurer que les rôles et les responsabilités en matière de dotation sont clairement documentés et communiqués.

Mesure de la direction

- Nous élaborerons et mettrons en œuvre une stratégie de communication complète qui répond aux besoins actuels et continus des employés et des gestionnaires à l'échelle du MDN et des FC. Notre stratégie ne se limitera pas aux rôles et aux responsabilités, car elle permettra aussi de mettre à jour et d'améliorer les produits et outils de communication liés à la prestation des services et les normes destinées aux spécialistes, aux gestionnaires et au personnel de soutien des RH-Civ.
- Il existe déjà des outils pour communiquer les rôles et les responsabilités, par exemple la formation sur la délégation des pouvoirs de dotation pour les gestionnaires et les séances de perfectionnement professionnel à l'intention des agents et du personnel des RH. D'ailleurs, le groupe de travail sur les normes de service examine actuellement cette question parmi d'autres. Nous continuerons de collaborer avec les gestionnaires et la collectivité des RH afin de cerner les domaines dans lesquels les rôles ou les responsabilités ont besoin d'être clarifiés et d'élaborer des produits de formation ou de communication appropriés à ces situations.

BPR : SMA(RH-Civ)/DGOGRHC/CEM **Date cible :** Novembre 2010

Initiatives des RH et mesure du rendement

Recommandation du CS Ex

4. Élaborer des plans détaillés de mise en œuvre pour appuyer les initiatives des RH et faciliter la prise de décision, le suivi continu des progrès et la mesure du rendement.

Mesure de la direction

- Nous avons mis en œuvre et continuerons de mettre en œuvre les plans, ainsi que les objectifs, échéances et mesures de rendement, déjà requis à l'égard de nos initiatives des RH et des éléments clés d'une saine gestion de projets. Ces éléments ont été inclus dans les plans intégrés de RH/d'activités de l'AF 2009-2010 et continueront d'être traités au cours de chaque année financière.
- Nos plans intégrés continueront d'évoluer et d'être plus évidents lors du prochain cycle de planification des activités des RH et du Ministère et d'établissement des rapports sur notre rendement. En outre, ils seront conformes aux nouvelles stratégies de niveau 0, à l'orientation ministérielle, à la gestion des risques et aux engagements relatifs au renouvellement de la fonction publique, parallèlement aux directives reçues du Sous-ministre.

BPR : SMA(RH-Civ) **Date cible :** Novembre 2010

Annexe B – Critères d'examen

Objectif

1. Les services de RH répondent aux besoins des clients et sont conformes aux normes de service prescrites.

Critères

- Des normes de service à la clientèle existent pour la rémunération et la dotation. Elles satisfont aux attentes des clients, elles sont communiquées et elles sont comprises par le personnel chargé de les appliquer.
- Les résultats sont mesurés en fonction de normes de service et font l'objet de rapports.

Objectif

2. Les ressources sont affectées de manière optimale pour assurer une capacité efficace de prestation des services.

Critères

- Les besoins de ressources en personnel sont justifiés et fondés sur des ratios ou modèles clients/services reconnus.
- Les ratios clients/services à l'égard de la rémunération et de la dotation sont uniformes d'une région à l'autre et sont optimaux pour la prestation des services.
- Il existe des repères internes et externes pour étayer les demandes de crédits budgétaires et les décisions subséquentes sur l'affectation des ressources au sein du groupe du SMA(RH-Civ).

Objectif

3. Les initiatives des RH sont mises en œuvre et surveillées par rapport à la réalisation des objectifs de prestation des services de RH.

Critères

- Il existe des plans de mise en œuvre documentés qui décrivent comment les plans et les objectifs seront réalisés et surveillés.
- Les jalons et les objectifs ont été atteints grâce à des moyens établis de mesure pour évaluer la réussite.

Annexe C – Analyse de la charge de travail de rémunération du MDN en 2007-2008

Région	Nombre d'interventions de paye	Délai de traitement	ETP équivalents	ETP réels	Différence ETP	Différence Heures-personnes
Atlantique	97 863	61 230	49	31	(18)	(22 555)
Québec	56 139	34 289	27	29	2	2 506
Ontario	70 971	45 278	36	35	(1)	(1 253)
RCN	85 324	58 703	47	58	11	13 784
Prairies	65 951	36 498	29	22	(7)	(8 771)
Pacifique	48 650	32 276	26	24	(2)	(2 506)
Total	**424 899**	**268 288**	**214**	**199**	**(15)**	**(18 796)**

Tableau 2. Analyse de la charge de travail de rémunération du MDN en 2007-2008. Les chiffres entre parenthèses représentent la différence entre les ressources réelles et les ressources nécessaires.

- Les ETP équivalents sont les ressources requises théoriquement pour effectuer le nombre d'interventions de paye.
- Les ETP équivalents ont été calculés selon une moyenne de 1 253 heures dont un conseiller en rémunération dispose chaque année pour traiter des opérations.
- Les ETP réels ont été fournis par le DGOGRHC en date du 31 mars 2008.

Annexe D – Examen d'un échantillon de dossiers de dotation du SMA(RH-Civ)

Nombre par type de processus	Atlantique	RCN	Ontario	Pacifique	Total
Nomination intérimaire	7	20	10	10	47
Occasionnel	63	78	83	10	234
Externe annoncé	7	15	23	21	66
Externe non annoncé	1	15	17	13	46
Interne annoncé	1	22	7	4	34
Interne non annoncé	4	18	9	36	67
Priorité de nomination	3	5	2	S/O	10
Nomination en vertu d'un décret d'exclusion	S/O	25	23	S/O	48
Mutation	S/O	41	3	S/O	44
Reclassification	S/O	S/O	S/O	1	1
Total	**86**	**239**	**177**	**95**	**597**

Table 3. Examen d'un échantillon de dossiers de dotation du SMA(RH-Civ).