

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION.....	4
1. Description du mandat	5
2. Présentation de l'organisation.....	6
2.1 Mission et vision.....	6
2.2 Les valeurs.....	6
2.3 Les priorités organisationnelles pour 2012-2013	7
2.4 La direction générale de la gestion ministérielle	7
3. Recension des écrits	8
4. Méthodologie	9
4.1 – La révision du plan opérationnel 2012-2013	9
1. L'identification	11
2. La révision	11
3. La validation	12
4.2 – L'analyse statistique des résultats du sondage.....	12
4.3 – Réflexion sur la mise à jour du guide d'évaluation de petits organismes.....	13
5. Résultats	13
5.1 - Révision du plan opérationnel 2012-2013	13
5.2 - L'analyse statistique des résultats du sondage	14
a. La relation entre l'évaluation formelle et la nature du mouvement	15
b. L'impact de la nomination sur la satisfaction : Test-t.....	16
c. Examen de la satisfaction selon la nature du mouvement.....	16
d. Le lien entre la prise en considération des facteurs et la satisfaction.....	17
e. Le rôle de l'évaluation équitable des connaissances dans la satisfaction	17
f. Les dimensions de la satisfaction	18
5.3 - Propositions pour la mise à jour du guide d'évaluation	19
RECOMMANDATIONS	20
CONCLUSION	21
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	22
SITES WEB.....	24
ANNEXES	25

INTRODUCTION

Dans l'actuelle conjoncture économique, les politiques et, par ricochet, les gestionnaires publics, se soucient davantage de la gestion axée sur les résultats dont la mesure de rendement est un puissant outil, pour surveiller et évaluer systématiquement les résultats, prendre des décisions éclairées et adopter des mesures appropriées en temps opportun.

En effet, le secrétariat du conseil du trésor définit la gestion axée sur les résultats comme «Une approche de la gestion à la fois globale et axée sur le cycle de vie qui intègre la stratégie, les personnes, les ressources, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision et susciter le changement»¹.

Ainsi, la mesure portait sur les résultats alors qu'auparavant celle-ci portait plutôt sur la conformité et le respect des règlements. En adoptant une telle pratique, les organismes publics veillent à mener leurs missions dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de reddition de compte. De ce fait, l'intérêt et la nécessité de cette pratique fait dorénavant partie intégrante de la gestion dans l'administration publique.

L'un des outils permettant de bâtir une stratégie de mesure de rendement est le plan opérationnel annuel. En effet, dans un tel plan les activités, les extrants et les résultats sont décrits et mesurés par des indicateurs de performance. Ainsi, un plan opérationnel doté d'une banque d'indicateurs pertinents, précis, fiables et conviviaux, contribuerait à ancrer la culture de mesure de rendement dans l'organisme concerné et permettrait d'avoir une vision claire et fondée.

Dans ce contexte, la commission de la fonction publique du Canada a choisi de procéder à une révision des indicateurs de performance du plan opérationnel 2012-2013, afin de consolider la mesure de rendement dans la gestion des différentes activités-programmes.

Le mandat du stage a été proposé par la direction des pratiques de gestion ministérielles et évaluation de la commission de la fonction publique du Canada.

La réalisation du stage a fait appel à des notions théoriques provenant de plusieurs cours dispensés dans le cadre de la maîtrise en administration publique.

¹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/lex-fra.asp>

Ainsi, c'est au cours sur les tableaux de bord que l'on retrouve l'essentiel des éléments qui ont servi à élaborer et appliquer une démarche adéquate.

1. Description du mandat

La commission de la fonction publique œuvre pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice en matière de gestion, en veillant à une meilleure performance de ses activités-programmes. Cette détermination à améliorer d'avantage l'efficacité et la qualité des activités-programmes, a stimulé la volonté d'implanter la culture de performance dans l'organisme, pour répondre aux exigences de la loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), et aux dernières directives du conseil de trésor, qui stipulaient des modifications concernant la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), en matière de mesure de rendement, dans une logique d'atteinte de résultats mesurables.

Ainsi, pour rendre le niveau d'atteinte de résultats mesurables plus performant, l'organisation l'a mis au niveau de ses priorités et concentre ainsi ses efforts pour apporter de la pertinence au plan opérationnel 2012-2013, afin d'assurer une meilleure performance à travers des outils de gestion par résultats, tels que l'évaluation et la mesure de rendement, qui sont des mécanismes de gestion orientés sur la performance et qui produisent de l'information significative et objective. Le projet d'intervention permettra à la commission de la fonction publique du Canada de :

- disposer d'un système d'indicateurs rigoureux;
- améliorer le processus de prise de décision;
- se doter d'un outil sur lequel reposerait une éventuelle future conception d'un tableau de bord.

Le présent mandat consiste en la révision des indicateurs du plan opérationnel, pour doter la commission d'un fort potentiel de mesure de rendement, en gardant et identifiant des indicateurs pertinents, précis, fiables et conviviaux. La révision est encadrée par un plan de suivi qui permettra d'orienter les étapes à réaliser.

Deux autres volets adjacents viennent alimenter le mandat, à savoir :

- L'analyse statistique des résultats du sondage concernant le processus de dotation.
- La participation à une réflexion sur la mise à jour du guide d'évaluation de petits organismes² élaboré par le conseil du trésor du Canada.

2. Présentation de l'organisation

2.1 Mission et vision

La Commission de la fonction publique (CFP) s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence, en protégeant le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles. Elle protège également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Elle élabore des politiques et des lignes directrices à l'intention des gestionnaires de la fonction publique, et les tient responsables de leurs décisions en matière de dotation.

Elle procède à des vérifications et à des enquêtes, afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, elle fait rapport des résultats obtenus au Parlement. Elle recrute, à la fonction publique, des Canadiens de talent de tout le pays. Elle renouvelle sans cesse ses services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

2.2 Les valeurs

Pour servir le Parlement et les Canadiens, la commission de la fonction publique est guidée par les valeurs suivantes :

- Intégrité dans les actes
- Justice dans les décisions
- Respect dans les relations
- Transparence dans les communications.

² <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook01-fra.asp>

2.3 Les priorités organisationnelles pour 2012-2013

- Assurer une transition harmonieuse vers la nouvelle Commission.
- Mettre en œuvre les changements requis par suite de l'examen quinquennal législatif de la LEFP et du rapport spécial de la CFP présenté au Parlement.
- Assurer une surveillance indépendante continue et rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation et de l'impartialité politique de la fonction publique fédérale.
- Appuyer les ministères et organismes pour les aider à faire face aux pressions découlant du plan d'action pour la réduction du déficit.
- Fournir des services de sélection de qualité afin de répondre aux besoins des organisations clientes, lesquelles sont en constante évolution.
- Miser sur la CFP en tant qu'organisation modèle.

2.4 La direction générale de la gestion ministérielle

La direction générale de la gestion ministérielle (DGGM) regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités du président et des commissaires, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation interne ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

Les responsabilités de la direction générale de la gestion ministérielle étant de :

- Veiller à l'intégrité des activités de la CFP en administrant ses services de gestion financière et ses services administratifs conformément aux lois et aux règlements ainsi qu'aux exigences des organismes centraux;
- Faciliter la prestation efficace et efficiente des programmes et des services de la CFP par l'élaboration, la mise en œuvre et l'exploitation des capacités technologiques appropriées;
- Gérer les aspects humains du changement, c'est-à-dire, veiller à ce que la CFP soit dotée d'un effectif qualifié, polyvalent et capable d'adaptation, et possédant les compétences nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de la CFP;

- Permettre à la CFP d'évaluer la pertinence, le succès, la rentabilité et la gestion de ses programmes et activités, en fournissant des avis et conseils par le truchement de vérifications internes, d'évaluations de programmes et d'études spéciales;
- Aider la CFP à communiquer ses priorités stratégiques et opérationnelles aux intervenants et publics cibles, d'appuyer la relation qu'entretient la CFP avec le Parlement.

3. Recension des écrits

La révision du plan opérationnel, le mandat du stage, a été inspirée et référée à la notion de tableau de bord introduite par Kaplan et Norton dans les années 90. Selon ces auteurs, le tableau de bord doit permettre de constater rapidement la performance générale d'une organisation ou d'une division afin d'y repérer les problèmes de gestion pour y implanter les changements appropriés³. Cet outil a été approfondi au Québec par Pierre Voyer⁴ qui s'est notamment intéressé à la méthode utilisée pour réaliser un tableau de bord, ainsi qu'à l'approche du choix et de validation des indicateurs de performance.

L'approche Voyer est, à priori, mieux adaptée au contexte managérial de l'administration publique canadienne que celle de Kaplan et Norton. L'auteur propose cinq étapes pour réaliser le tableau de bord :

- l'organisation du projet,
- l'identification des préoccupations et objets de gestion et des indicateurs,
- le design des indicateurs et du tableau de bord,
- l'informatisation du tableau de bord et la mise en œuvre de celui-ci.

Dans le cadre du mandat de ce stage, nous nous sommes limités aux deux premières étapes, à savoir l'organisation du projet de révision du plan opérationnel et l'identification des préoccupations des gestionnaires et les indicateurs qui y correspondent.

³ KAPLAN, Robert S. Et David P. NORTON (1992). «The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance», Boston (États-Unis), Harvard Business Review, janv.-févr., p. 72.

⁴ VOYER, P (2006). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presses de l'université du Québec.

Concernant l'analyse statistique réalisée dans le cadre de ce mandat, nous nous sommes basés essentiellement sur les cours de statistiques suivis à l'ENAP (ENP7137 et ENP7138), ainsi que le livre «APPLIED MULTIVARIATE STATISTICS FOR THE SOCIAL SCIENCES» de STEVENS, J.

Quant à la réflexion menée sur la mise à jour du guide d'évaluation des petits organismes élaboré par le conseil du trésor du Canada en 2004, nous nous sommes référés au cours de «Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics», pour alimenter notre analyse critique de ce document.

4. Méthodologie

4.1 – La révision du plan opérationnel 2012-2013

L'information dans le plan opérationnel est trop fragmentée pour montrer le portrait global et la contribution relative à l'organisation, ce qui rend difficile la compréhension, l'analyse et l'interprétation de celle-ci. En outre, la comparaison au sein de certaines activités-programmes est difficile à cause d'une présentation disparate de l'information, avec des mesures différentes pour différentes périodes.

Une réflexion sur les indicateurs est une réflexion sur les objectifs et un exercice de précision de leurs paramètres, en établissant des cibles relativement à chaque indicateur de rendement afin de doter le système d'information d'une perspective de rendement et d'une valeur ajoutée à l'information, ce qui a nécessité, dans certains cas, l'obtention du consensus de la gestion. Le but étant de surveiller les activités et les résultats en repérant les problèmes correspondants, puis analyser les écarts entre les résultats prévus et obtenus, en mettant en évidence les écarts afin de rendre compte de la manière la plus précise possible, et en trouver les solutions possibles pour renforcer le processus de prise de décision.

Ainsi, la démarche méthodologique pour réaliser ce mandat est conforme aux approches théoriques et pratiques, relatives à l'élaboration du tableau de préoccupations-indicateurs (TPI) d'un tableau de bord. Les activités du stage sont organisées en plusieurs étapes, chacune conçue selon un objectif séquentiel de révision.

La première est consacrée à la revue de la mission et de l'environnement de l'organisme, afin de déterminer ses préoccupations et le système correspondant d'indicateurs. Le but de cette première phase étant de comprendre la nature, les objectifs et l'étendue du travail à exécuter, de préciser la question de recherche, de déterminer l'angle sous lequel la révision sera abordée, de formuler l'idée directrice, et de planifier le travail.

La deuxième étape consiste à réévaluer les indicateurs existants, à situer leur révision dans un cadre conceptuel afin d'introduire les éléments appropriés de la révision, et définir des cibles en tenant compte à la fois du rendement passé, des nouvelles priorités et des nouveaux niveaux de financement. La réalisation de cette étape était tributaire au choix des ressources dans lesquelles l'analyse sera faite, le repérage des documents et des ressources pertinents, et l'échange et le partage des idées avec les différentes parties-prenantes.

La troisième étape est consacrée à l'utilisation de la logique séquentielle du traitement de l'information pour illustrer la chaîne de valeur des indicateurs pour chaque activité-programme, à travers une analyse des informations prélevées au regard de la révision planifiée et une synthèse des idées et des informations provenant de sources variées.

Le livrable recherché est une version finale du plan opérationnel révisé. Pour rendre le plan opérationnel plus concis et mieux aligné aux priorités organisationnelles, chaque indicateur est caractérisé comme étant d'une ou l'autre des sortes suivantes :

- Indicateur de base : indicateur du plan opérationnel révisé qui a trait aux valeurs, dossiers et préoccupations qui intéressent de près les gestionnaires.
- Indicateur d'appui : complète les indicateurs de base offrant de l'information plus détaillée.

En se basant sur les critères d'un bon indicateur mentionnés dans le livre de Pierre VOYER intitulé «Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance» *p* : 68, et compte tenu des besoins de gestion exprimés lors des groupes de discussion animés dans le cadre de ce mandat, nous nous sommes décidés à se baser sur les quatre critères suivants :

- La pertinence : Chaque indicateur doit clairement avoir trait à un critère particulier et s'accompagner d'information significative.

- La mesurabilité : Chaque indicateur doit être mesurable de façon empirique. Il doit être pratique et financièrement possible d'obtenir les données nécessaires.
- La compréhensibilité : Les parties-prenantes doivent pouvoir comprendre chaque indicateur.
- Les valeurs de référence : Lorsque c'est possible, l'indicateur devrait s'accompagner de valeurs de référence, ce qui permettrait un suivi approprié aux besoins des gestionnaires.

Le processus a suscité une gamme étendue d'opinions suite aux différentes réunions organisées dans le cadre de la révision du plan opérationnel, ce qui a généré des indicateurs révisés qui reposent sur les meilleures connaissances disponibles. Ainsi, suite à l'entente avec le mandant et selon les meilleures pratiques de révision de la planification dans la fonction publique fédérale, nous avons procédé à la démarche de révision selon trois étapes :

1. L'identification

Les résultats des entrevues avec les gestionnaires ont confirmé que les quatre critères actuels sont assez inclusifs pour capter les besoins des gestionnaires; Ainsi, de légères modifications ont été apportées à la formulation des critères, mais les concepts sous-jacents n'ont pas été modifiés. De ce fait, concernant les indicateurs pour la direction des ressources humaines, le concept de compréhensibilité a été précisé et spécifié davantage pour parler de convivialité afin de faire référence à la possibilité d'utiliser correctement, convenablement et confortablement l'indicateur en question.

2. La révision

Le but était de cerner les zones névralgiques à mesurer, et les mettre en perspective et en relation entre elles, tout en examinant le cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et le cadre de mesure de rendement (CMR), et recommander une série d'indicateurs révisés. Les gestionnaires et le mandant ont collaboré à assurer la qualité de la révision des indicateurs. Pour le processus de révision, nous avons élaboré une liste exhaustive des indicateurs intégrés dans le plan opérationnel, puis nous avons recherché les liens entre ceux-ci dans chaque activité-programme, et en dernier lieu notre préoccupation était d'établir les liens (directs ou indirects) entre les indicateurs de chaque activité-

programme et les priorités organisationnelles mentionnées dans le rapport des plans et priorités (RPP).

En somme, la phase de la révision consistait à rendre la terminologie utilisée plus concise et plus précise et réaliser une lecture horizontale pour chaque activité-programme.

3. La validation

De Mars à Avril 2012, les indicateurs révisés ont été validés auprès des différentes parties-prenantes qui utilisent et élaborent le plan, afin d'établir des diagnostics plus focalisés et une analyse dynamique et contextualisée.

Les observations reçues ont servi à raffiner les indicateurs et à montrer les limites des relations de causes à effets dans l'identification des facteurs de performance. À titre d'exemple, la direction des ressources humaines avait validé et consolidé les correctifs apportés aux indicateurs de performance. (Voir Annexe 1)

4.2 – L'analyse statistique des résultats du sondage

Les apprentissages réalisés aux cours de statistiques (ENP7137 et ENP7138) suivis à l'ENAP, nous ont permis d'identifier l'approche statistique propice à chaque question de recherche. Ainsi, dans le cadre de l'analyse statistique des résultats du sondage concernant le processus de dotation, la démarche était structurée selon plusieurs étapes, notamment :

- Le traitement et le filtrage de la base de données.
- Le traitement des valeurs manquantes.
- L'analyse statistique descriptive des données (Normalité et valeurs extrêmes).
- La formulation des questions de recherche.
- L'identification de la technique statistique propice à chaque question de recherche.
- L'application des méthodes et principes des statistiques inférentielles.
- L'analyse et l'interprétation des résultats.

4.3 – Réflexion sur la mise à jour du guide d'évaluation de petits organismes

Dans le cadre d'une mise à jour du guide d'évaluation des petits organismes, le conseil du trésor du Canada avait constitué un comité ministériel consultatif, dont le rôle principal est de formuler des propositions pour ce processus de mise à jour. Ce comité est formé de cinq membres de différents ministères et organismes fédéraux, dont la directrice de la division de l'évaluation à la commission de la fonction publique, Mme Chantal Larocque. De ce fait, nous étions amenés à contribuer à cette réflexion dans le cadre de ce mandat de stage, afin d'y apporter les apprentissages théoriques réalisés dans le cadre de nos cours à l'ENAP.

Les apprentissages réalisés dans le cadre du cours «Principes, processus et méthodes d'évaluation de programmes» (ENP7132), nous ont été forts utiles pour élaborer des propositions pour la mise à jour du guide d'évaluation des petits organismes, tout en se basant sur une lecture approfondie dudit guide, une revue documentaire concernant les guides d'évaluation conçus pour ou par des organismes publics et une synthèse des différences et similitudes entre les différents documents analysés dans le cadre de cette réflexion.

5. Résultats

5.1 - Révision du plan opérationnel 2012-2013

L'information dans le plan opérationnel de 2011-2012 était disparate et manquait de concision. En effet, certaines informations étaient mentionnées dans des champs inappropriés (ex. activité dans le champ indicateurs), les cibles de certains indicateurs n'étaient pas précisées ou manquaient de références ce qui ne permettait pas de faire le suivi des résultats qui s'y rattachent ainsi que la redondance dans certaines informations figurant dans certaines-activités-programmes.

Le plan opérationnel révisé se compose d'un nombre optimal d'indicateurs, pour avoir de l'information pertinente et concise dans le volet des services internes, puisque la révision des indicateurs des directions hormis les services internes et figurant dans l'architecture de programmes de la CFP, nécessitait une mise à jour du cadre de mesure de rendement,

qui aura lieu en Juillet 2012. Les liens entre les indicateurs sont mieux décrits qu'avant et des indicateurs qui se recoupaient ont été fusionnés. (Voir Annexe 1)

Dans certains cas, un seul indicateur révisé peut se rapporter à plusieurs valeurs liées à différents sous-activités. Nous pouvons citer comme exemple, l'indicateur «Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan » se rapportant à la direction des ressources humaines et qui porte sur deux sous-activités : «To outline Deliverables in the PSC Three Year Employment Equity Action Plan» et «To outline Deliverables in the PSC Official Languages Action Plan».

Le plan opérationnel révisé tient compte des besoins et des considérations exprimés par les groupes de discussion organisés durant le processus de révision. Globalement, 75% des besoins auxquelles correspondaient des indicateurs du plan opérationnel 2011-2012, font toujours l'objet d'indicateurs semblables du plan opérationnel révisé, ce qui favorise la continuité.

La révision a permis l'élaboration d'un plan opérationnel :

- amélioré pour la normalisation de la collecte de données et pour l'élaboration et la réalisation d'un inventaire organisationnel;
- à jour pour guider la planification;
- facilitant l'obtention de renseignements significatifs et guidant les pratiques en matière de gestion. (Voir Annexe 1 concernant la direction des ressources humaines à titre d'exemple)

5.2 - L'analyse statistique des résultats du sondage

Ce sondage sur la dotation (SSD) de la Commission de la fonction publique (CFP), est adressé aux candidats et candidates participant aux processus de dotation dans la fonction publique fédérale. Le SSD constitue l'un des principaux outils de surveillance de la CFP en matière de dotation, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Les données recueillies servent à produire des rapports à l'échelle pangouvernementale et organisationnelle, et permettent d'améliorer les lignes directrices en matière de dotation.

Ce sondage est constitué de 79 questions tirées du SSD (pour candidats) de l'automne 2010, y compris des questions liées aux principaux indicateurs provenant du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

En plus des résultats qui les concernent directement, les organisations pourront voir la moyenne des résultats pour les organisations de taille semblable et pour la fonction publique dans son ensemble. Des renseignements supplémentaires sur les rapports des données organisationnelles du SSD, notamment les critères de qualité des données, figurent sur le site extranet de la CFP.

a. La relation entre l'évaluation formelle et la nature du mouvement

L'hypothèse nulle dans ce cas est H_0 : Les deux variables sont indépendantes. Si $p < .05$, on rejette H_0 (Il semble qu'il y'ait un lien entre les deux variables). La force du lien est démontrée par le **V de Cramer** :

- $V \geq .70$: relation très forte
- $V = .00$: relation nulle

Suite à une analyse de tableaux croisés (Annexe 2), nous constatons que 74.4% des répondants ayant participé à un processus de dotation pour poste occasionnel, consultation ou intérim, ont fait l'objet d'une évaluation formelle. Comparativement aux autres types de mouvement (74.4 % Poste occasionnel, consultation ou intérim; 83.8% Promotion suite à une formation spécifique; ...), les répondants ayant participé à un processus de dotation pour reclassification basée sur une évaluation, sont moins nombreux en proportion à être évalués de façon formelle (64%).

On remarque que les répondants ayant participé à un processus de dotation pour promotion fondée sur les qualités du titulaire (89.3%), sont plus nombreux en proportion à être évalués formellement que les répondants ayant participé à d'autres types de mouvements.

Les résultats semblent suggérer que le fait d'être évalué formellement, dépend de la nature du mouvement faisant l'objet du processus de dotation.

Afin de valider une telle conclusion, nous avons recouru au test Khi-deux, tel que défini dans le livre de David C. HOWELL, en exécutant une telle analyse sur le logiciel de

statistiques SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Le test a indiqué qu'il y'a significativement une relation entre l'évaluation formelle et la nature du mouvement,

$$\chi^2_{(6)}=2684.62, p < .05.$$

La statistique de Cramer ayant une valeur de .20 sur une valeur maximale possible de 1, ce qui pourrait être jugée comme relation faible. La valeur du test est très significative ($p < 0.01$), ce qui indique que les chances d'obtenir une valeur de .20 par hasard est très faible. Nous confirmons donc le résultat du khi-deux : la relation entre l'évaluation formelle et la nature du mouvement est statistiquement significative mais faible.

b. L'impact de la nomination sur la satisfaction : Test-t

Il s'agit d'examiner l'impact du fait que le candidat a été nommé ou pas après ce processus sur la satisfaction quant à l'équité de l'exécution du processus.

H_0 : Les deux variables sont indépendantes. Si $p < .05$, on rejette H_0 (Il semble qu'il y'ait un lien entre les deux variables). La force de la relation est démontrée par η^2 variant de 0 à 1 :

- $\eta^2 \geq .70$: relation très forte
- $\eta^2 = .00$: relation nulle

Les deux sous-groupes (nommés après la participation au processus de dotation et non-nommés après celui-ci) des candidats ne proviennent pas d'une même population, puisque leurs variances sont significativement différentes. $F = 8699.25, p < .05$. On continue donc la lecture du tableau sur la deuxième ligne. $t = 98.67, p < .05$. (Annexe 3) On rejette l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes des sous-groupes.

Donc, il y'a un lien significatif entre la satisfaction quant à l'équité de l'exécution du processus de dotation et le fait que le candidat a été nommé ou pas après le processus.

$$\eta^2 = .40, \text{ relation de force modérée. } (t = 98.67, n_1 = 38269, n_2 = 15371)$$

c. Examen de la satisfaction selon la nature du mouvement

Il s'agit d'analyser la satisfaction quant à l'équité de l'exécution du processus de dotation selon la nature du mouvement.

Plus la différence entre les moyennes de groupe observées dans l'échantillon est grande, plus il y'a de chances qu'une relation existe dans la population. Plus la dispersion dans les groupes est petite, plus la différence entre les moyennes est réelle dans la population. H_0 : les moyennes sont égales. Examinons si la satisfaction quant à l'équité de l'exécution du processus de dotation (Variable dépendante) varie selon la nature du mouvement (Variable indépendante à 7 niveaux).

$F(6, 67733)=106.47, p < .05$. On rejette H_0 . Il y'a une différence significative entre les différents types de mouvement en ce qui concerne la satisfaction générale. (Annexe 4)

d. Le lien entre la prise en considération des facteurs et la satisfaction

H_0 : Pas de relation linéaire entre les deux variables ($r=0$). $r=.72, p < .05$. (Annexe 5)
Selon les balises de Cohen (1988), il y'a une forte relation significative entre la prise en considération des facteurs et la satisfaction quant à l'équité de l'exécution du processus de dotation.

e. Le rôle de l'évaluation équitable des connaissances dans la satisfaction

Il s'agit d'examiner le rôle de l'évaluation équitable des connaissances, des habiletés, de la formation académique, des qualités personnelles et de l'expérience dans la satisfaction des candidats quant à l'équité du processus de dotation.

La relation est statistiquement très significative : $D(5, 61325)=17618, p<.05$. Ce qui indique que l'on a moins de 0.1 % de probabilité de commettre une erreur en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la satisfaction quant à l'équité du processus de dotation qu'un modèle sans prédicteur. (Annexe 6)

Ajustement du modèle aux données observées :

Le modèle a une valeur R de .77 ce qui est relativement élevé et qui suggère que le modèle est bien ajusté. L'évaluation équitable des connaissances, des habiletés, de la formation académique, des qualités personnelles et de l'expérience expliquent 59% ($R^2=.59$) de la variation de la satisfaction des candidats quant à l'équité du processus de dotation. En outre, l'analyse de multicollinéarité entre les variables indépendantes a révélé que celles-ci ne sont pas mutuellement exclusives.

La procédure statistique a été exécutée selon la méthode StepWise pour laquelle le logiciel ajoute une variable au modèle, puis évalue si elle apporte une contribution significative, mais également si celle qui contribuait le moins au modèle demeure significative. Si ce n'est pas le cas, il la retire.

f. Les dimensions de la satisfaction

Le but étant de réduire l'information sans trop de perte, en regroupant les items qui mesurent une même dimension, obtenant ainsi un nombre de facteurs représentant chacun une dimension d'une variable étudiée. La méthode de rotation orthogonale VARIMAX est privilégiée lorsque l'on désire réduire le nombre de variables d'une matrice de données en un plus petit nombre de facteurs non corrélés entre eux et utilisés, par exemple, dans le cadre d'une régression multiple. La valeur absolue de .30 est le poids minimum qu'une variable peut avoir pour être considérée significative.

L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de .875 peut être qualifié d'excellent ou de méritoire. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité.

Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < .05$). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Le premier facteur explique à lui seul 51.9 % de la variance totale des 8 variables de l'analyse. Mis en communs, les deux facteurs permettent d'expliquer 69.5 % de la variance. Comme les facteurs 3 à 8 n'expliquent pas suffisamment de variance, ils ne sont pas retenus. (Annexe 7)

Selon la matrice des composantes après rotation, la première composante comprend la satisfaction quant à l'évaluation équitable des capacités, de l'expérience, des qualités personnelles, des connaissances, de la formation universitaire ainsi que la satisfaction vis-à-vis de l'information fournie à l'avance.

La deuxième composante comprend la satisfaction quant au temps écoulé pour le processus de dotation et la satisfaction vis-à-vis du temps écoulé requis pour celui-ci. Le premier facteur serait ce qui est indispensable et le deuxième ce qui est avantageux.

En somme, les procédures statistiques réalisées auparavant, ont fait émerger les relations statistiquement significatives, ainsi que la force de celles-ci. En guise de synthèse, nous concluons que les connaissances et les expériences des candidats doivent faire l'objet d'une évaluation formelle plus équitable afin de garantir une meilleure satisfaction de la clientèle. En outre, une nuance devrait être soulignée quant à la satisfaction de la clientèle, et qui a trait au taux de satisfaction des candidats nommés suite au processus de dotation, ce qui est de bon sens. En effet, les candidats qui n'ont pas été nommés après le processus de dotation auraient plus tendance à manifester leur insatisfaction, que ce soit de l'évaluation dont ils ont fait l'objet ou du processus lui-même.

5.3 - Propositions pour la mise à jour du guide d'évaluation

La réflexion concernant la mise à jour du guide d'évaluation des petits ministères et organismes, était menée avec Mr. Guy Leblanc, évaluateur principal, et Mme Chantal Larocque, directrice de la division d'évaluation. Ces réunions sur la mise à jour du guide d'évaluation de petits organismes, faisant l'objet des différentes étapes énumérées dans la méthodologie, ainsi que les apprentissages réalisés lors du cours «Principes, méthodes et processus d'évaluation de programmes», nous ont permis de formuler des propositions que nous avons soumis par la suite à Mme Chantal Larocque, comme membre du comité ministériel consultatif, œuvrant dans la mise à jour du guide en question.

Ces propositions étaient le fruit d'une analyse critique de ce guide, notamment en ce qui a trait aux processus de planification, de réalisation et de présentation d'une évaluation de programmes, dans le contexte des petits ministères et organismes. En effet, nous proposons, entre autres, une révision du modèle logique tel qu'il est présenté dans le guide, afin de le rendre plus pertinent et plus exact en y insérant les intrants (ressources), puisque l'enjeu d'efficacité devient de plus en plus important au gouvernement fédéral.

Nous suggérons aussi de faire mention des menaces de validité interne pour que les éventuels lecteurs dudit guide, puissent être en mesure de distinguer l'impact net du programme de l'impact brut de celui-ci. (Annexe 8)

RECOMMANDATIONS

Considérons que le plan opérationnel est un outil de gestion et d'aide à la prise de décision, les recommandations, par ordre de priorité, suite à la révision partielle de celui-ci sont :

- Développez des indicateurs en lien avec l'enjeu d'efficience par la gestionnaire responsable des rapports et planification.
- Prévoir une rétroaction sur l'efficacité du plan opérationnel, en faisant un suivi régulier avec les préoccupations de gestion et les informations présentées dans le plan opérationnel, par le chargé de projet concernant la mesure du rendement.
- La haute gestion devrait tenir compte, dans la mise à jour du cadre de mesure de rendement, des préoccupations du conseil du trésor du Canada, en matière d'efficience pour les services internes.
- La gestionnaire responsable des rapports et planification devrait mettre l'accent sur la capacité de réunir les différents intervenants autour d'une compréhension commune de la nécessité et la pertinence de cet outil, afin de remettre en question certaines façons de faire.
- Dans le court terme, la gestionnaire responsable des rapports et planification devrait se préparer à apporter les réajustements nécessaires au plan opérationnel.
- La gestionnaire responsable des rapports et planification devrait penser à fixer un délai pour réévaluer les indicateurs et savoir s'ils sont toujours pertinents, en concertation avec les différents intervenants.
- Dans le moyen terme, le directeur des rapports et de la planification devrait songer à mettre en place un tableau de bord qui permettra d'assurer le suivi des différentes activités-programmes, et confortera les gestionnaires dans leurs processus de prise de décision.
- Les gestionnaires de la CFP devraient collaborer au développement d'une culture axée sur la mesure de rendement.

CONCLUSION

Suite à l'ensemble de la démarche associée au projet d'intervention, nous pouvons conclure qu'un processus de révision du plan opérationnel nécessite des efforts considérables de tous les intervenants pour en assurer une meilleure qualité. Les différentes parties-prenantes étaient ouvertes à la révision du plan opérationnel, ils ont participé activement à sa réalisation, et étaient conscients des enjeux qui entourent sa mise en œuvre.

Notre passage à la direction de la gestion ministérielle de la commission de la fonction publique, était une expérience très enrichissante et nous a permis de mettre en pratique ce que nous avons appris durant notre formation académique à l'école nationale d'administration publique, et de vivre une expérience stimulante de gestion de projet. Pour ce qui est des connaissances acquises, cette expérience nous a permis de mieux connaître la fonction publique fédérale (son contexte et ses enjeux) et de pouvoir projeter les approches académiques sur un environnement professionnel assez stimulant.

Quant au savoir-faire, le stage était une opportunité pour mettre en œuvre nos apprentissages académiques, que ce soit au niveau de la révision du plan opérationnel, l'analyse statistique des résultats du sondage de dotation ou la réflexion concernant la mise à jour du guide d'évaluation des petits organismes. D'autant plus, cette expérience nous a été très utile pour forger nos façons d'agir en groupe et pour renforcer notre compétence de gestion de temps et de priorités.

Néanmoins, la réalisation de ce mandat de stage a été confrontée, lors de la révision du plan opérationnel, à une contrainte organisationnelle qui a trait à la mise à jour du cadre de mesure de rendement. De ce fait, nous nous sommes limités à une révision des indicateurs des services internes. Finalement, nous espérons que les résultats, les conclusions et les recommandations de ce projet d'intervention, mèneront à la mise en place d'une démarche d'implantation de tableau de bord.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

VOYER, Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition (4^e impression, 2002), Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy.

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, traduction de : *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Paris, Éditions d'Organisation, 423 p.

FERNANDEZ, Alain (2003). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 3^e édition, Paris, Éditions d'Organisation, 483 p.

ECKERSON, Wayne (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, Hoboken, N.J., John Wiley and Sons, Inc. 301 p.

HARVEY, Marie-Eve (2011). *Recueil de textes ENP7132 (HIVER 2011)*.

TÉLÉSCOPE (2006). « L'évaluation de politiques et de programmes publics », vol 13 (1).

CHEN, H-T. (2005). « Practical program evaluation: assessing and improving planning, implementation and effectiveness », Thousand Oaks: Sage Publications, p. 292.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Politique sur l'évaluation*, avril 2009.

WHOLEY, J.S., HARRY, H. P. et K.E. NEWCOMER (2004). « **Handbook of practical program evaluation** » (*2e ed*). San Fransciso, CA: Jossey-Bass Publishers. 720 p.

FIELD, A. (2009). **Discovering statistics using SPSS (3rd Ed.).** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

TABACHNICK, B. G. & FIDELL, L. S. (2007). **Using multivariate statistics (5e Ed.).** Boston, MA: Allyn & Bacon.

STEVENS, J. (1996). **Applied multivariate statistics for the social sciences (3e éd).** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

MEYERS, L. S., GAMST, G., & GUARINO, A. J. (2006) **Applied multivariate research.** Thousand Oaks, CA : SAGE Publications

SITES WEB

<http://formation.enap.ca/tbord>

www.tbs-sct.gc.ca

<http://www.piloter.org/>

<http://www.psc-cfp.gc.ca/index-fra.htm>

<http://www.rechercheparticipative.org/guide.html>

<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook01-fra.asp>

ANNEXES

Annexe 1 : Révision des indicateurs de la direction des ressources humaines

Avant la révision :

<u>Outputs and Expected Results (Outcomes):</u> Extrants et résultats attendus (col E)	<u>Performance Indicators and Targets</u> Indicateurs de rendement et objectifs (col G)
Outputs: Strategies to address evolving business needs Corporate and branch specific demographic analysis Variance analysis Approach to human resources common business process Adapted tools and support to branches Fully integrated HR Plan WFA action plan and WFA support provided Expected result: Stability of the organization considering the current and upcoming budgetary constraints and the implementation of drap	Output indicators and targets: Variance analysis is conducted and strategies are assessed as responsive DSAR acceptable ratings for PLN 1 and PLN 2 Acceptable MAF ratings for AOM 10 Result indicator : PSC's ability to fulfill its mandate
Output: Deliverables outlined in the PSC Three Year Employment Equity Action Plan (RDIMS# 603333) Expected result: Equality in the workplace	Output indicator: 90% of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. Result indicators: No representation gaps at the organizational level. Improvement in MAF rating for line of evidence P3 under AoM 10.
Output: Deliverables outlined in the PSC Official Languages Action Plan (RDIMS #337310) Expected result: Equal status of English and French	Output indicator: 90% of deliverables outlined in the PSC OL Action Plan are completed on time. Result indicators: Acceptable DSAR rating for MER-01. Improved ratings on OCOL report card, when applicable. Maintain language of work satisfaction rate in PSC Engagement Survey.
Output: Sound support and advice to PSC's management in the field of Org Design and Classification Support for and management of classification grievances PSC input to TBS proposal sin the field of Org Design and Classification Maintenance of classification system infrastructure through annual clean-up of vacant positions and participation in PeopleSoft systems clean-up initiatives Expected result: Classification system in support of PSC needs and aligned with TB requirements Effective Org Structure for the PSC	Output indicators: Complaints/no complaints received #of Grievances dealt with=# of grievances received TBS programs take into account PSC views and requirements Number of vacant positions reduced Result indicators: Issues/no issues identified in the monthly classification report Issues/no issues identified through branch

	assessments of risks and challenges associated to organizational structure (?) Acceptable MAF rating for line of evidence P6 under AoM 10 Positive response from Branches in their evaluation of the structure
Output: Deliverables outlined in the DSAR Action Plan Appropriate internal policies are in place Expected result: Well managed appointment system that respects the core and guiding values	Output indicators: 90% of deliverables outlined in the DSAR Action Plan are completed on time. Appropriate internal policies are in compliance with central agency requirements Result indicator: Maintain DSAR ratings.
Output: Deliverables outlined in the PSC Staffing Plan Timely resourcing operations Sound support and advice Expected result: Right talent in the right places at the right time	Output indicators: 90% of deliverables outlined in the PSC Staffing Plan are completed on time Result indicator: Acceptable MAF rating for line of evidence P7 under AoM 10
Outputs: Deliverables outlined in the PSC Values and Ethics Action Plan (RDIMS #480882) Sound labour relations support and advice/Support in workforce management situations Implementation of disability management initiative Support and advice in the management of labour relations grievances and in the area of conflict of interest Expected result: Fair, supportive and ethical work environment Positive working relationships	Output indicators: 90% of deliverables outlined in the PSC Values and Ethics Action Plan are completed on time Complaints/No complaints received # of Grievances received=grievances dealt with Result indicators: Acceptable MAF ratings under AoM 1 Level of employee satisfaction as demonstrated through Survey results
Outputs: Timely and reliable compensation services Expected result: The compensation team is stable until move to Miramichi	Output indicators: Complaints/No complaints received Result indicators: Departure rate of compensation employees is very low to none until Miramichi
Outputs: Assessment of current and future needs Development of cost-effective learning options Timely delivery of appropriate learning activities Knowledge transfer mechanisms Effective orientation program Meaningful performance management program (including EX and Senior excluded and unrepresented managers PMP) Coordination of language training activities Launch of the staffing certification program Classification accreditation program managed and delivered Expected result: Maximization of learning investments Well-managed employee potential	Output indicator: Acceptable ratings from learning activities participants Launch of the staffing certification program by the end of the FY Classification accreditation program participants accredited Result indicator: Acceptable MAF rating for lines of evidence P2, P4 and P5 under AoM 10

Outputs: Effective follow-up to PSES and PSC employee surveys Useful exit interview program Meaningful awards and recognition program Support to the change management strategy related to the Gatineau move 2013 Coordination of Public Service campaigns/events Expected result: Satisfaction with the organization	Output indicator: Increase in levels of employee satisfaction as demonstrated through PSES and PSC surveys results Result indicator: Acceptable MAF rating for line of evidence P1 under AoM 10
Outputs: Enhanced reporting capabilities Provision of training and services to users Enhanced self-service capabilities Expected Result: Availability of accurate and reliable data on the PSC's workforce	Output/result indicator: Issues/No issues identified in internal quality control report

Après la révision :

<u>Outputs and Expected Results (Outcomes):</u> Extrants et résultats attendus (col E)	<u>Performance Indicators and Targets</u> Indicateurs de rendement et objectifs (col G)
Outputs: Strategies to address evolving business needs Corporate and branch specific demographic analysis Variance analysis Approach to human resources common business process Adapted tools and support to branches Fully integrated HR Plan WFA action plan and WFA support provided Expected result: Stability of the organization considering the current and upcoming budgetary constraints and the implementation of drap	Expected results : * Variance analysis is conducted * Strategies are assessed as responsive Outcome Indicators : * DSAR ratings for PLN 1 and PLN 2 / Target : Acceptable * MAF ratings for AOM 10 / Target : Acceptable
Output: Deliverables outlined in the PSC Three Year Employment Equity Action Plan (RDIMS# 603333) Expected result: Equality in the workplace	Output Indicator : Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. Target : 90% (à clarifier le 90% et le "On time") Results Indicators : * Number of representation gaps at the organizational level / Target : 0 * MAF rating for line of evidence P3 under AoM 10 / Target : à préciser

Output: Deliverables outlined in the PSC Official Languages Action Plan (RDIMS #337310) Expected result: Equal status of English and French	Output Indicator : Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. Target : 90% (à clarifier le 90% et le "On time") Result Indicator : * DSAR rating for MER-01 / Target : Acceptable * Ratings on OCOL report card / Target : à préciser * Score language of work satisfaction rate in PSC Engagement Survey Target : à préciser
Output: Sound support and advice to PSC's management in the field of Org Design and Classification Support for and management of classification grievances PSC input to TBS proposal in the field of Org Design and Classification Maintenance of classification system infrastructure through annual clean-up of vacant positions and participation in PeopleSoft systems clean-up initiatives Expected result: Classification system in support of PSC needs and aligned with TB requirements Effective Org Structure for the PSC	Output Indicators : * Number of complaints received / Target : 0 * Percentage of vacant positions / Target : X% Revoir le pourcentage : 90% des griefs reçus et traités à temps Result Indicators : * Number of issues identified in the monthly classification report / Target : 0 * Number of issues identified through branch assessments of risks and challenges associated to organizational structure / Target : 0 * MAF rating for line of evidence P6 under AoM 10 / Target : Acceptable
Output: Deliverables outlined in the DSAR Action Plan Appropriate internal policies are in place Expected result: Well managed appointment system that respects the core and guiding values	Output Indicator : Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. Target : 90% (à clarifier le 90% et le "On time") Output Indicators : * Compliance rate of appropriate internal policies with central agency requirements / Target : 100% Result Indicator : Mean of DSAR ratings / Target : M
Output: Deliverables outlined in the PSC Staffing Plan Timely resourcing operations Sound support and advice Expected result: Right talent in the right places at the right time	Output Indicator : Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. Target : 90% (à clarifier le 90% et le "On time") Result Indicator : * MAF rating for line of evidence P7 under AoM 10. / Target : Acceptable

Outputs: Deliverables outlined in the PSC Values and Ethics Action Plan (RDIMS #480882) Sound labour relations support and advice/Support in workforce management situations Implementation of disability management initiative Support and advice in the management of labour relations grievances and in the area of conflict of interest Expected result: Fair, supportive and ethical work environment Positive working relationships	Output Indicators : * Percentage of deliverables outlined in the PSC Three Year EE Action Plan are completed on time. / Target : 90% (à clarifier le 90% et le "On time") * Number of complaints received. / Target : 0 Revoir le pourcentage : 90% des griefs reçus et traités à temps Result Indicators : * MAF ratings under AoM 1. / Target : Acceptable * Rate of employee satisfaction / Target : à préciser
Outputs: Timely and reliable compensation services Expected result: The compensation team is stable until move to Miramichi	Output Indicator : * Number of complaints received. / Target : 0 Result Indicator : * Departure rate of compensation employees / Target : 0%
Outputs: Assessment of current and future needs Development of cost-effective learning options Timely delivery of appropriate learning activities Knowledge transfer mechanisms Effective orientation program Meaningful performance management program (including EX and Senior excluded and unrepresented managers PMP) Coordination of language training activities Launch of the staffing certification program Classification accreditation program managed and delivered Expected result: Maximization of learning investments Well-managed employee potential	Output indicators : * Ratings from learning activities participants. / Target : Acceptable Activity : * Launch of the staffing certification program by the end of the FY Outcome : * Classification program participants accredited. Result indicator : * MAF rating for lines of evidence P2, P4 and P5 under AoM 10 Target : Acceptable
Outputs: Effective follow-up to PSES and PSC employee surveys Useful exit interview program Meaningful awards and recognition program Support to the change management strategy related to the Gatineau move 2013 Coordination of Public Service campaigns/events Expected result: Satisfaction with the organization	Output indicator : * Level of employee satisfaction as demonstrated through PSES and PSC surveys results. / Target : X% Result indicator : * MAF rating for line of evidence P1 under AoM 10. / Target : Acceptable
Outputs: Enhanced reporting capabilities Provision of training and services to users Enhanced self-service capabilities Expected Result: Availability of accurate and reliable data on the PSC's workforce	Output/result indicator : Number of issues identified in internal quality control report. / Target : 0

Annexe 2 : Résultats de l'analyse statistique sur la relation entre l'évaluation formelle et la nature du mouvement

a. CROSSTABS

/TABLES=A_Q07 BY D_Q01
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CHISQ PHI
 /CELLS=COUNT EXPECTED ROW SRESID
 /COUNT ROUND CELL.

Tableau croisé Was it a staffing process ...? * Formal assessment (e.g., test, interview)					
			Formal assessment (e.g., test, interview)		Total
			Yes	No	
Was it a staffing process ...?	For a casual, consulting or acting position	Effectif	7124	2450	9574
		Effectif théorique	8075,8	1498,2	9574,0
		% compris dans Was it a staffing process ...?	74,4%	25,6%	100,0%
		Résidu standardisé	-10,6	24,6	
	For a deployment	Effectif	7279	2247	9526
		Effectif théorique	8035,3	1490,7	9526,0
		% compris dans Was it a staffing process ...?	76,4%	23,6%	100,0%
		Résidu standardisé	-8,4	19,6	
	Promotion arising from the completion of specific training	Effectif	2881	555	3436
		Effectif théorique	2898,3	537,7	3436,0
		% compris dans Was it a staffing process ...?	83,8%	16,2%	100,0%
		Résidu standardisé	-,3	,7	
	Simultaneous reclassification of many employees	Effectif	755	353	1108
		Effectif théorique	934,6	173,4	1108,0
		% compris dans Was it a staffing process ...?	68,1%	31,9%	100,0%
		Résidu standardisé	-5,9	13,6	
	Reclassification of your position	Effectif	1076	606	1682
		Effectif théorique	1418,8	263,2	1682,0

	based on an assessment	% compris dans Was it a staffing process ?	64,0%	36,0%	100,0%
		Résidu standardisé	-9,1	21,1	
	For an incumbent- based promotion	Effectif	9923	1192	11115
		Effectif théorique	9375,7	1739,3	11115,0
		% compris dans Was it a staffing process ?	89,3%	10,7%	100,0%
		Résidu standardisé	5,7	-13,1	
	Other	Effectif	34805	4441	39246
		Effectif théorique	33104,5	6141,5	39246,0
		% compris dans Was it a staffing process ... ?	88,7%	11,3%	100,0%
		Résidu standardisé	9,3	-21,7	
Total	Effectif	63843	11844	75687	
	Effectif théorique	63843,0	11844,0	75687,0	
	% compris dans Was it a staffing process ?	84,4%	15,6%	100,0%	

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2684,617^a	6	,000
Rapport de vraisemblance	2456,758	6	,000
Association linéaire par linéaire	1895,410	1	,000
Nombre d'observations valides	75687		
a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 173.39.			

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,188	,000
	V de Cramer	,188	,000
Nombre d'observations valides		75687	



Annexe 3 : Résultats de l'analyse statistique sur l'impact de la nomination sur la satisfaction

b.

T-TEST GROUPS=E_Q06(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=D_Q14
/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques de groupe					
	Receive an offer of appointment	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Overall, staffing process was run in a fair manner?	Yes	36896	3,62	,675	,004
	No	14309	2,66	1,085	,009

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Overall, staffing process was run in a fair manner?	Hypothèse de variances égales	8699,250	,000	120,172	51203	,000	,960	,944	,975
	Hypothèse de variances inégales			98,673	18770,695	,000	,960	,941	,979

Annexe 4 : Résultats de l'analyse statistique sur l'examen de la satisfaction selon la nature du mouvement

c.

**ONEWAY D_Q14 BY A_Q07
/MISSING ANALYSIS.**

ANOVA					
Overall, staffing process was run in a fair manner?					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	668,632	6	111,439	106,464	,000
Intra-groupes	70897,583	67733	1,047		
Total	71566,215	67739			

Annexe 5 : Résultats de l'analyse statistique sur le lien entre la prise en considération des facteurs et la satisfaction

d.

**CORRELATIONS
/VARIABLES=D_Q14 FAIRASSM
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.**

Corrélations			
		Overall, staffing process was run in a fair manner?	Factors being considered
Overall, staffing process was run in a fair manner?	Corrélation de Pearson	1	,723**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	67820	65478
Factors being considered	Corrélation de Pearson	,723**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65478	68186

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 6 : Résultats de l'analyse statistique sur le rôle de l'évaluation équitable des connaissances dans la satisfaction

e.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT D_Q14

/METHOD=ENTER D_Q12A D_Q12B D_Q12C D_Q12D D_Q12E

/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED).

Significativité du modèle :

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	38284,943	5	7656,989	17618,653	,000 ^a
	Résidu	26651,481	61325	,435		
	Total	64936,425	61330			
a. Valeurs prédites : (constantes), Evaluated fairly -Your work experience or background, Evaluated fairly -Your training or academic background, Evaluated fairly -Your knowledge, Evaluated fairly -Your personal suitability, Evaluated fairly -Your abilities						
b. Variable dépendante : Overall, staffing process was run in a fair manner?						

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,590	,659
a. Valeurs prédites : (constantes), Evaluated fairly -Your work experience or background, Evaluated fairly -Your training or academic background, Evaluated fairly -Your knowledge, Evaluated fairly -Your personal suitability, Evaluated fairly -Your abilities				
b. Variable dépendante : Overall, staffing process was run in a fair manner?				

Annexe 7 : Résultats de l'analyse statistique sur les dimensions de la satisfaction

f.

FACTOR

```
/VARIABLES D_Q12A D_Q12B D_Q12C D_Q12D D_Q12E D_Q09 E_Q02 E_Q01
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS D_Q12A D_Q12B D_Q12C D_Q12D D_Q12E D_Q09 E_Q02 E_Q01
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION
```

ROTATION

```
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett :

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,875
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	156316,598
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

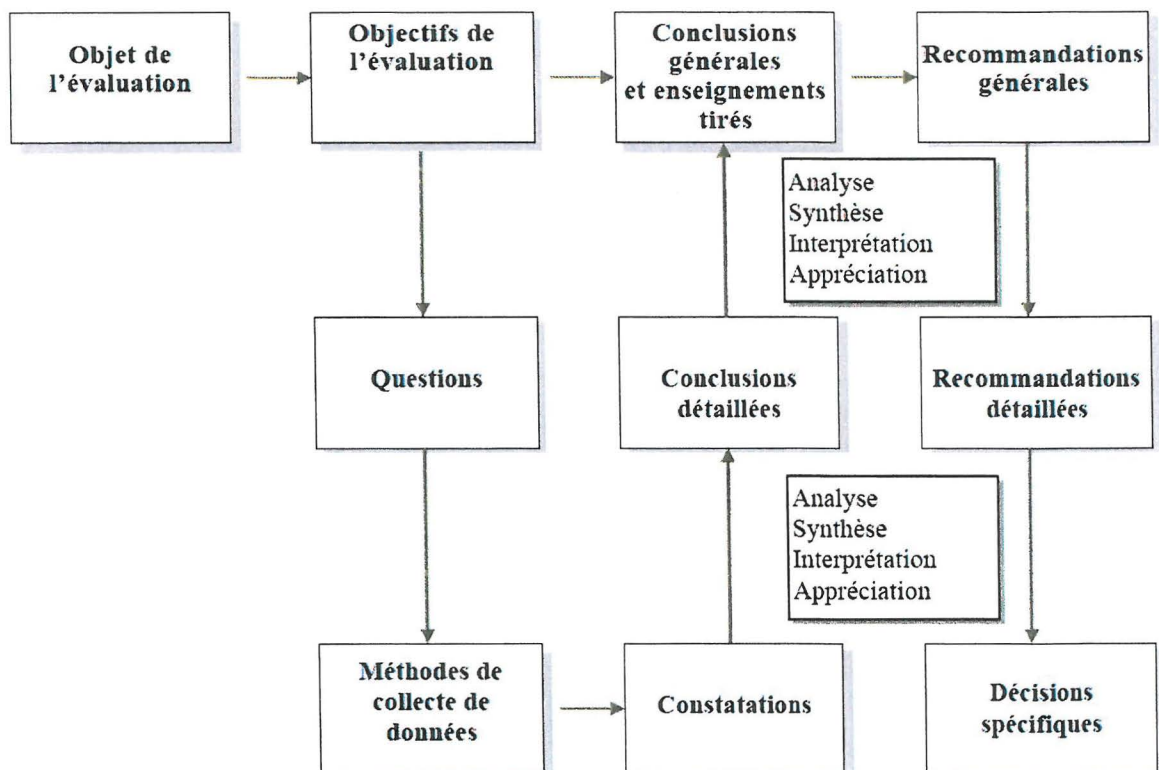
Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,154	51,924	51,924	4,154	51,924	51,924	4,054	50,674	50,674
2	1,407	17,590	69,514	1,407	17,590	69,514	1,507	18,840	69,514
3	,837	10,461	79,975						
4	,485	6,066	86,042						
5	,360	4,495	90,536						
6	,349	4,356	94,893						
7	,224	2,796	97,688						
8	,185	2,312	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

Matrice des composantes après rotation ^a		
	Composante	
	1	2
Evaluated fairly -Your abilities	,907	
Evaluated fairly -Your work experience or background	,895	
Evaluated fairly -Your personal suitability	,871	
Evaluated fairly -Your knowledge	,860	
Evaluated fairly -Your training or academic background	,833	
Satisfied with the information provided to you in advance	,434	
Months : Elapsed time for this staffing process		-,877
How satisfied - elapsed time required for staffing process		,831
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. a. La rotation a convergé en 3 itérations.		

Annexe 8 : Propositions concernant la mise à jour du guide d'évaluation des petits organismes

- Changement de nomenclature en guise de conformité avec les dernières directives du conseil de trésor : Programme au lieu d'activité.
- Mettre l'accent sur l'enjeu de l'efficience en intégrant une partie sur l'analyse avantages-coûts (AAC).
- Les listes de contrôle sont à maintenir.
- Mentionner les qualités d'un indicateur dans le document et non dans les annexes. **(Au paragraphe 4.2.5 (pages 59-60) au lieu du paragraphe 3.0 de l'annexe E page 116).**
- Donner des exemples de mauvais indicateurs car c'est plus constructif. (Nombre moyen de demandes de renseignements --> manque de précision : hebdomadaire, mensuel, annuel ...).
- Se limiter au modèle à organigramme comme modèle logique, et fournir un gabarit unifié. Si nécessaire, faire mention du modèle à enchainement dans les annexes. **(4.2.3 pages 47-52)**
- Ajouter les intrants dans le modèle logique puisque l'efficience devient un enjeu majeur. **(4.2.3 pages 47-52)**
- Mentionner les critères de l'évaluation (Pertinence, Cohérence, Efficience et Efficacité) dans le modèle logique à organigramme. **(4.2.3 pages 47-52)**
- Mentionner, de façon concise, les qualités d'un modèle logique : **(4.2.3 pages 47-52)** : Pertinence et réalisme, précisions suffisantes, exactitude, logique et simplicité visuelle.
- Reformuler un exemple évolutif avec la lecture du guide, comprenant le modèle logique à organigramme, les questions d'évaluation, les indicateurs et leurs cibles, les méthodes de collecte de données et les sources d'information.
- Par souci de non-confusion, garder efficacité au lieu de succès et efficience au lieu de rentabilité. **(4.2.5 page 58)**

- Alléger la partie types d'indicateurs en gardant juste les quantitatifs et les qualitatifs et mettre les substitutifs dans un sous-paragraphe à part, puisqu'il s'agit plus d'un guide procédural que pédagogique. (4.2.5 page 59)
- Faire mention des cibles dans la partie sur les indicateurs. (4.2.5 pages 59-60)
- Élaborer un guide à part sur le recours aux services d'un évaluateur externe. (Enlever la section 5 du guide ou si nécessaire la mettre en annexe). 5^{ème} Section
- Mentionner les avantages et les inconvénients des évaluations internes et externes, afin de consolider les organismes dans leurs choix.
- Inclure le modèle de mandat d'évaluation au paragraphe 1.4 page : 5 de la 1^{ère} section (au lieu de l'annexe F).
- Regrouper : Questions, Indicateurs, méthodes de collecte de données et sources d'information dans trois tableaux-critères en guise de synthèse. (Pertinence, Efficacité et Efficience).
- Élaborer un graphique synthèse sur les étapes d'une évaluation.



Référence : <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/french/outil5-i.pdf> (Page : 4)

- Illustrer les devis sous forme de petits tableaux au lieu de textes descriptifs.
- Mentionner les avantages et les inconvénients des données secondaires dans les annexes.
- Inclure des exemples concrets de menaces de validité interne et externe.
- Conclure toute section par une fiche synthèse (Aide-mémoire) la plus concise possible, de tous les concepts clés abordés dans celle-ci.
- Synthétiser la partie «Communication des résultats», en parlant de la manière dont les résultats de l'évaluation doivent être utilisés par les administrateurs de programme :
 - Examiner les principales recommandations, constatations et conclusion.
 - Établir un plan d'action.
 - Suivre l'état d'avancement de la réalisation.

Référence : <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/french/outil5-iv.pdf> (Pages 7-8)

○ **Évaluateur interne :**

▪ **Avantages :**

- Connaît l'organisation chargée de la mise en œuvre, ses programmes et activités.
- Comprend et peut interpréter le comportement et les attitudes des membres de l'organisation.
- Possède peut-être d'importantes informations officieuses.
- Est connu du personnel, de sorte qu'il représente probablement un moindre risque d'anxiété ou de perturbation.
- Peut plus facilement accepter et encourager l'utilisation des résultats de l'évaluation.
- Coûte souvent moins cher.
- N'impose pas de longues négociations au stade du recrutement.
- Contribue à renforcer la capacité organisationnelle d'évaluation.

▪ **Inconvénients :**

- Peut manquer d'objectivité et réduire ainsi la crédibilité des constatations.
- Tend à accepter le point de vue de l'organisation.
- Est généralement trop occupé pour participer pleinement.
- Occupe une place dans la hiérarchie de l'organisation, de sorte que sa liberté peut être limitée.
- Ne possède pas nécessairement assez de connaissances ou d'expérience pour concevoir et conduire une évaluation.
- N'est pas nécessairement compétent sur le sujet déterminé en question.

○ **Évaluateur externe :**

▪ **Avantages :**

- Peut être plus objectif et trouver plus facile de formuler des recommandations.
- Peut être affranchi des manières de voir propres à l'organisation.
- Peut offrir une perspective nouvelle et des aperçus complémentaires.
- Peut avoir de meilleures compétences d'évaluateur et une connaissance pratique de la manière de conduire une évaluation.
- Peut apporter une plus grande expertise technique.
- Est en mesure de se consacrer à plein temps à l'évaluation.
- Peut faire fonction d'arbitre ou de facilitateur entre les parties.
- Peut mettre l'organisation en contact avec des ressources techniques additionnelles.

▪ **Inconvénients :**

- Peut ne pas connaître l'organisation, ses politiques, procédures et personnalités.
- Peut ignorer les contraintes qui limitent la possibilité d'appliquer les recommandations.
- Peut ne pas bien connaître l'environnement politique, culturel et économique local.

- Peut souvent produire des résultats de l'évaluation de caractère excessivement théorique (dans les cas où un organisme universitaire est chargé de conduire l'évaluation).
- Peut être perçu comme un adversaire.
- Peut coûter cher.
- Oblige à consacrer plus de temps au contrat, aux négociations, à l'orientation et au suivi.

Référence : Cours «Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics», Session Hiver 2011. ENAP-Campus de Montréal

- **Avantages**
 - Frais de recherche réduits
 - Minimisation de l'investissement en temps
- **Inconvénients**
 - Le chercheur-intervenant doit se contenter des indicateurs existants dans les données primaires (hégémonie idéologique ?)
 - Distance entre les objectifs primaires et secondaires
 - Rarement des données récentes
 - Aucun contrôle sur la cueillette
 - Difficulté à établir la fiabilité des données



D0206052 7