

Mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur à RNCan



Octobre 2001



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada

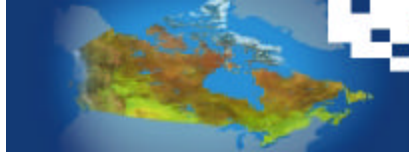


Table des matières

Partie I Introduction

Objectif de ce document	1
Qu'est-ce que la fonction moderne de contrôleur?	1
Les origines	1
Comment le projet s'inscrit-il dans le cadre de gestion du gouvernement du Canada?	3
Modèle de la capacité de gestion financière et fonction moderne de contrôleur	4

Partie II Occasions de moderniser la fonction de contrôleur à RNCan

Pourquoi RNCan s'intéresse-t-il à cette initiative?	6
Bureau de gestion de projets	6
Évaluation des capacités	7
Sommaire des résultats : évaluation des capacités à RNCan	8

Partie III Réalisations et plans

1. Leadership démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication	9
2. Les cadres de gestion des finances et des biens favorisent des dépenses judicieuses	
3. Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH appuient un milieu de travail de choix - recrutement, apprentissage et bien-être en milieu de travail	13
4. Une gestion du risque évoluée pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats	14
5. Une éthique et des valeurs communes maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public	15
6. La prestation de services répond mieux aux besoins des citoyens et des clients	16
Rapports sur les progrès	18

Partie IV Conclusion

Annexes	
1. Plan de mise en oeuvre et calendrier d'exécution	21
2. Profil du financement	24
3. Comparaison entre le plan de modernisation de la fonction de contrôleur, le plan de mise en oeuvre de la fonction moderne de contrôleur à RNCan, et le modèle de la capacité de gestion financière, niveau de contrôle 2	26

I Introduction

Objectif de ce document

L'objectif de ce document est de dresser les grandes lignes du plan d'action de RNCan visant à aborder les lacunes dans les capacités liées à la fonction moderne de contrôleur au Ministère et à saisir les occasions d'améliorer les pratiques de gestion.

Qu'est-ce que la fonction moderne de contrôleur?

La fonction moderne de contrôleur vise à assurer de bonnes pratiques de gestion. Dans le domaine de la gestion des affaires publiques, la fonction de contrôleur était traditionnellement centrée sur les contrôles financiers et les fonctions comptables (traitement des transactions, préparation de rapports sur les totaux et surveillance des fonds). En général, on considérait qu'elle était la chasse-gardée des spécialistes financiers. La modernisation de la fonction de contrôleur marque le passage d'une optique financière centralisée à une perspective de gestion plus étendue; ainsi, elle fait désormais partie intégrante des responsabilités de chaque gestionnaire.

La fonction moderne de contrôleur suppose une gestion vigoureuse et responsable des ressources publiques qui met l'accent sur le rendement, et pas seulement sur le respect des règles. Elle prévoit aussi l'interconnexion de l'information financière (budgets, dépenses, recettes, avoirs) et non financière (résultats prévus, extrants, rendement). L'accent est mis sur la prise de décisions efficaces dans un contexte de bonne gestion des ressources, notamment les ressources humaines, financières, matérielles, technologiques et informationnelles.

La fonction moderne de contrôleur suppose une bonne planification des activités, des valeurs et une éthique communes au sein d'un organisme, et de meilleures méthodes de gestion des risques. Une fois que ces éléments seront en place, il sera possible d'ajuster le degré de supervision directe des organismes et des gestionnaires et de mieux contrôler les dépenses tout en laissant aux gestionnaires la marge de manoeuvre nécessaire, compte tenu d'une culture de gestion axée sur les résultats. La mise en place de ces processus s'étendra sur plusieurs années.

Les origines

La nécessité d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et d'effectuer des compressions budgétaires a occasionné des changements importants dans l'administration fédérale. La plupart des ministères fédéraux ont rationalisé leurs opérations et revu leurs rôles et leurs activités. De plus en plus, l'accent est mis sur la recherche de nouvelles méthodes de travail, y compris la formation de partenariats avec d'autres intervenants qui permettront d'offrir des programmes et des services abordables et efficaces. La fonction moderne de contrôleur est une des initiatives clés qui contribuent à ces transformations.



Le carrefour de la fonction de contrôleur - Un travail plus intelligent pour de meilleurs résultats

**ÉLÉMENTS ESSENTIELS
DE LA MODERNISATION
DE LA FONCTION DE
CONTRÔLEUR**

Plan de la modernisation de la fonction de contrôleur — Aperçu

RÉSULTATS PRÉVUS

1. LEADERSHIP

PROCESSUS ET ACTIVITÉS ESSENTIELS

*Engagement *Intégration de tous les éléments
*Évaluation de référence et analyses des lacunes *Surveillance et rétroaction
*Planification des activités et affectation des ressources *Communications

2. GENS

*Évaluation des capacités des ressources humaines et analyse des lacunes
*Profil de compétences et sondage
*Plan de formation et de perfectionnement (gestionnaire et experts fonctionnels)
*Gestion du rendement et récompenses

**3. VALEURS
ET ÉTHIQUE**

*Définir le cadre *Établissement de normes
*Sensibilisation et formation et de codes
*Régime de surveillance

**4. INFORMATION
SUR LE
RENDEMENT**

*Normes de rapport *Analyse et mesure des résultats
*Collecte et validation des données *Intégration des résultats
*Soutien et mise à jour des systèmes *Lien entre le rendement, la
planification et les résultats

**5. GESTION DU
RISQUE**

*Établissement d'un cadre *Conception d'outils
*Sensibilisation aux risques des activités *Formation

6. GÉRANCE

*SIF et comptabilité d'exercice *Renvoi aux pratiques exemplaires
*Établissement de normes et de politiques *Sensibilisation et formation
*Révision de la structure de contrôle et de délégation
*Conseils et difficultés/plans de vérification et d'évaluation

**7.
RESPONSABILISATION**

*Meilleurs rapports au Parlement
*Information de rendement accessible
*Meilleure reddition de comptes

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

*Appui soutenu et engagé à l'égard de la vision
*La haute direction donne le ton en termes d'action, de langage et de récompenses
*Utilisation intégrée et équilibrée (administration centrale et ministères) de tous les éléments au service de décisions efficaces
*Attention portée aux questions stratégiques

GENS MOTIVÉS

*Démonstration des compétences et aptitudes nécessaires
*Milieu et programmes axés sur l'apprentissage
*Mise en œuvre du cadre de gestion des RH
*Rendement de la fonction de contrôleur dans l'évaluation de l'administration et l'accord de responsabilisation
*Mesures incitatives permettant l'atteinte de résultats

VALEURS ET ÉTHIQUE COMMUNES

*Démonstrées dans le comportement (à l'interne et avec les clients)
*Démonstrées dans les décisions et les récompenses
*Climat de travail fondé sur la confiance et l'ouverture
*Organisme fondé sur les valeurs

INFORMATION INTÉGRÉE SUR LE RENDEMENT

* Information financière et non financière intégrée, au service des décisions et d'une gestion axée sur les résultats
*Ressources liées aux résultats
*Lien avec la responsabilité à l'égard des résultats
*Information significative et fiable, en temps opportun
*Confiance des intervenants à l'égard de l'information

GESTION DU RISQUE ÉVOLUÉE

*Utilisation d'un cadre global *Inhérente au processus
décisionnel et à l'avènement du changement *Confiance manifeste
des gestionnaires dans la prise et la gestion de risques

GÉRANCE RIGOREUSE

*Mise en place des structures et des outils de soutien adéquats
*Systèmes de contrôle appropriés
*Liens avec les résultats et le rendement
*Analyse rigoureuse des options
*Sauvegarde des ressources et des biens publics
*Confiance des citoyens dans l'administration publique

RESPONSABILISATION DISTINCTE

*Rapports au Parlement plus succincts et plus complets
*Plus grande accessibilité du public à l'information pertinente
*Reddition de comptes internes distincts en ce qui a trait à la performance de la gestion *Plus grande transparence de la fonction publique *Confiance du public dans la reddition de comptes

UN TRAVAIL PLUS INTELLIGENT POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS

*Meilleures décisions *Meilleures politiques *Meilleur service

En décembre 1997, un groupe indépendant d'experts des secteurs public et privé a proposé une série de recommandations aux ministres sur la modernisation de la fonction de contrôleur au sein de l'administration fédérale. En mars 1998, le Conseil du Trésor (CT) a approuvé l'affectation de 15 millions de dollars (avril 1998 - mars 2001) à la mise en œuvre de la fonction de contrôleur dans des ministères pilotes.

Six ministères ont commencé la modernisation de la fonction de contrôleur en 1998. Depuis, le nombre de ministères et d'organismes pilotes a augmenté régulièrement. Ils étaient quinze en décembre 2000. Il s'agit de : Ressources naturelles Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, Transports Canada, GRC, Commission de l'Immigration et du statut de réfugié du Canada, Santé Canada, Environnement Canada, Anciens combattants Canada, Industrie Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, et Affaires étrangères et Commerce international Canada.

Éléments du plan

1. leadership stratégique
2. gens motivés
3. valeurs et éthique communes
4. information intégrée sur le rendement
5. gestion du risque évoluée
6. gérance rigoureuse

Sept éléments clés sont évalués dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur pour identifier les secteurs à améliorer et permettre l'élaboration et la mise en œuvre de « plans d'amélioration ». Le Plan de modernisation de la fonction de contrôleur donne une brève description (voir la page précédente) des processus, des activités et des résultats prévus pour chacun des sept éléments.

Le 10 mai 2001, le Conseil du Trésor a approuvé un autre montant de 30 millions de dollars sur trois ans, à compter de l'année financière 2001-2002, afin d'élargir la fonction moderne de contrôleur à plus de 100 autres ministères et organismes du gouvernement du Canada. D'autres renseignements sur la fonction moderne de contrôleur se trouvent à http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/contenu.asp.

Comment le projet s'inscrit-il dans le cadre de gestion du gouvernement du Canada?

En ce début de siècle, la volonté de gérer efficacement l'appareil gouvernemental s'inscrit dans le prolongement de deux grandes initiatives antérieures : *l'Examen des programmes* et *Repenser le rôle de l'État*. La désignation du Conseil du Trésor comme conseil de gestion du gouvernement du Canada, en juin 1997, a marqué une autre étape de ce cheminement.

Afin de respecter les engagements énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* (voir http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.html), le SCT a établi un programme comportant six priorités, y compris la modernisation de la fonction de contrôleur. Les cinq autres priorités sont : la prestation des services axée sur les clients, Gouvernement en direct, l'amélioration des rapports présentés au Parlement, l'intégrité des programmes et la création d'un milieu de travail exemplaire.

En plus d'appuyer les engagements pris dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, la fonction moderne de contrôleur intègre et tient compte d'initiatives gouvernementales clés comme la Stratégie d'information financière, le Cadre de gestion intégré des risques, les politiques révisées sur la vérification et l'évaluation internes, la politique de surveillance active, la politique sur les paiements de transfert, et la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Cadre de gestion et programme du gouvernement du Canada qui :

- reconnaît a priori que la raison d'être du gouvernement fédéral est de **servir les Canadiens et les Canadiennes** et que, par conséquent, les citoyens sont au cœur de tous ses programmes et services;
- souligne l'importance d'appliquer des **valeurs saines** dans la prestation des services publics;
- met l'accent sur l'atteinte de **résultats** pour la population canadienne;
- favorise la discipline et la diligence raisonnable pour assurer **l'utilisation judicieuse des fonds**

Modèle de la capacité de gestion financière et fonction moderne de contrôleur

En 1997, le Bureau du vérificateur général (BVG) a élaboré le Modèle de la capacité de gestion financière (MCGF) comme outil d'analyse pour évaluer la capacité des organismes fédéraux à atteindre leurs objectifs grâce à l'exercice soutenu et efficace de la fonction de contrôleur. Le modèle illustre les caractéristiques ou capacités de gestion financière qu'une organisation d'un niveau particulier présenterait généralement. Les organismes sont évalués en fonction de ces caractéristiques et classés selon un cadre de gestion financière global. Le modèle possède cinq niveaux décrits par le BVG, comme suit :

- le niveau du **Démarrage** décrit les caractéristiques de la gestion financière de l'organisation qui n'a pas encore établi ses politiques et ses pratiques essentielles;
- au niveau du **Contrôle**, l'organisation veille à ce que des ressources adéquates soient disponibles, les actifs protégés, les données fiables et les opérations surveillées et contrôlées; la capacité de répondre aux exigences actuelles de la gestion financière est généralement décrite;
- au niveau de l'**Information**, les processus essentiels visent l'intégration des systèmes, des pratiques et des processus financiers et non financiers de l'organisation pour fournir de l'information qui peut être utilisée afin de gérer les ressources de façon efficiente et efficace;
- au niveau de la **Gestion**, l'organisation utilise l'information élaborée pour équilibrer deux objectifs concurrents : utiliser ses ressources de façon efficiente et économique et produire des résultats efficaces et de haute qualité;
- au niveau de l'**Optimisation**, l'organisation vise l'amélioration continue et apprend par l'expérience à déterminer les secteurs qu'il faut améliorer.

La vérification de cinq ministères effectuée récemment par le BVG (octobre 2000, *L'évaluation des capacités de gestion financière des ministères*, chapitre 13) visait principalement à déterminer dans quelle mesure leurs pratiques répondent aux exigences en matière de Contrôle et d'Information. Ces

capacités sont également évaluées dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. Les recommandations principales issues de cette vérification comprenaient, entre autres :

- l'amélioration de la capacité de contrôler et de rendre compte des systèmes de contrôle du ministère;
- l'amélioration de la capacité de contrôler l'exactitude et l'actualité des données financières et leur intégration aux données opérationnelles;
- la formation et l'aide à l'exploitation des systèmes financiers du ministère;
- l'établissement d'indicateurs de rendement de la gestion financière efficaces;
- une vision et une stratégie claire en matière de soutien des pratiques de gestion au moyen de la gestion financière;
- l'intégration de l'information financière dans la prise de décisions quotidienne.

Ces conclusions sont semblables à celles de l'auto-évaluation effectuée dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

II Occasions de moderniser la fonction de contrôleur à RNCan

Pourquoi RNCan s'intéresse-t-il à cette initiative?

Le principal avantage global de la fonction moderne de contrôleur est un accroissement de l'efficacité et l'efficience avec lesquelles RNCan non seulement réalise sa vision, mais aussi contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement du Canada. Pour ce faire, le ministère devra adopter des méthodes de gestion modernes qui permettront d'assurer une gestion saine des ressources et faciliteront la prise de décisions. En retour, cela exige une utilisation plus stratégique des contrôles et des vérifications de conformité pour appuyer une culture axée sur les valeurs et les résultats et tient compte de la nouvelle politique de surveillance active du SCT (en vigueur depuis le 1er juin 2001).

Une vision pour le secteur des ressources naturelles du Canada

Dans le nouveau millénaire, le Canada doit devenir et demeurer le pays « le plus ingénieux » au monde dans l'intendance, la mise en valeur, l'utilisation et l'exportation des ressources naturelles, c'est-à-dire le mieux équipé en technologies de pointe, le plus écologique, le plus soucieux de ses responsabilités sociales, le plus productif et le plus concurrentiel, et servir de modèle en ce qui concerne le développement durable.

Au mois d'août 1998, RNCan s'est porté volontaire pour être un des six premiers ministères à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale.

Le Sous-ministre participe au Groupe de travail sur la modernisation (GTM) comme ses homologues des autres ministères pilotes. Le Sous-ministre adjoint (Secteur des services intégrés) siège au Conseil sur la fonction de contrôleur qui se réunit tous les trimestres. Les directeurs généraux de la Direction de la gestion financière (DGF) et de la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) sont membres du Groupe pilote des directeurs généraux qui se réunit toutes les trois semaines. RNCan doit rendre compte de ses progrès à ces réunions.

Bureau de gestion de projets

RNCan a demandé et reçu 500 000 \$, pendant trois années financières à compter de 1998-1999, pour des activités de gestion de projets. Avec ces fonds, un Secrétariat de la fonction moderne de contrôleur a été établi à la DGF pour superviser les tâches administratives, coordonner les autres activités de modernisation de la fonction de contrôleur au Ministère et assurer la liaison avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et son Bureau de modernisation de la fonction de contrôleur ainsi qu'avec d'autres ministères et organismes intéressés par ce sujet. Le Ministère recevra un montant supplémentaire de 200 000 \$ pendant l'année financière 2001-2002.

Évaluation des capacités

À la fin de 1999 et au début de l'année 2000, RNCAN a amélioré et mis à l'essai le modèle d'évaluation des capacités de KPMG, en collaboration avec *KPMG Consulting* et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Cet outil lui a permis d'entreprendre l'évaluation de ses pratiques liées à la fonction moderne de contrôleur. Il a été utilisé comme point de départ pour observer quelle était la vision d'un groupe de gestionnaires de RNCAN concernant les pratiques de gestion essentielles au Ministère. Comme la fonction moderne de contrôleur est une responsabilité de gestion, les opinions et les impressions de ces derniers sont importantes pour déterminer ce qui doit être fait pour améliorer les pratiques de la fonction moderne de contrôleur. L'information a été recueillie au moyen d'entrevues (sélection non aléatoire) et validée par les gestionnaires.

Il est à noter que les conclusions de l'évaluation effectuée par RNCAN s'appliquent au niveau ministériel. Les capacités des secteurs ou des directions relativement à chacune des sept catégories peuvent varier grandement par rapport aux résultats ministériels.

Les résultats, publiés au mois d'avril 2000, ont démontré que RNCAN possédait de saines pratiques de gestion mais qu'il y avait place à amélioration dans certains secteurs (voir le tableau à la page suivante). Globalement, RNCAN a l'occasion de reconnaître que :

- le leadership est démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication;
- les cadres de gestion des finances et des biens favorisent des dépenses judicieuses;
- les pratiques rehaussées pour la gestion des RH appuient un milieu de travail de choix;
- une gestion du risque évoluée mène à des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats;
- une éthique et des valeurs communes maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public;
- la prestation de services répond mieux aux besoins des citoyens et de la clientèle.

Le Rapport d'évaluation de la fonction moderne de contrôleur se trouve à l'adresse suivante :

http://www.nrcan.gc.ca/css/fmb/mc/index_fr.html

Sommaire des résultats : évaluation des capacités

Une échelle de pointage de 1 à 5 est utilisée. Une cote élevée ne veut pas nécessairement dire "bon", mais plutôt rigueur ou maturité de la capacité. Le classement idéal d'un secteur donné dépend des besoins et des buts de l'organisation. Une cote de 3 est considérée comme la norme.

		1	2	3	4	5
Leadership stratégique	Engagement de la direction		████████			
	Rôle de l'agent financier principal			████████		
	Engagement des gestionnaires			████████		
	Liens avec la planification stratégique			████████		
Gens motivés	Compétences en pratiques de gestion modernes		████████			
	Satisfaction du personnel		████████			
	Valoriser la participation du personnel			████████		
	Appui d'experts			████████		
Valeurs et éthique communes	Éthique et valeurs	████████				
Information intégrée sur le rendement	Planification opérationnelle			████████		
	Affectation des ressources			████████		
	Budgets et prévisions			████████		
	Information sur le rendement général			████████		
	Information opérationnelle		████████			
	Satisfaction de la clientèle		████████			
	Information sur l'évaluation		████████			
	Normes de service		████████			
	Information financière			████████		
	Information sur la gestion des coûts		████████			
Gestion du risque évoluée	Gestion des risques		████████			
	Niveaux de pouvoir			████████		
Gérance rigoureuse	Amélioration du processus opérationnel			████████		
	Outils et techniques		████████			
	Systèmes de suivi des transactions			████████		
	Technologie d'accès à l'information		████████			
	Uniformité de l'information			████████		
	Contrôles internes		████████			
	Pratiques comptables			████████		
	Vérification et examen internes				████████	
Vérification et examen externes			████████			
Responsabilisation distincte	Clarté des responsabilités de la haute direction			████████		
	Objectifs de rendement et évaluation			████████		
	Mesures incitatives			████████		
	Rapports externes			████████		

* Vérification des capacités effectuée en

III Réalisations et plans

Une analyse des résultats de RNCan lors de l'évaluation des capacités a confirmé qu'il existe au Ministère de nombreux processus clés pour assurer un saine gestion des ressources. Cependant, il y a encore place à l'amélioration. Cette évaluation nous permet de faire le point sur le travail accompli et plus important encore, elle aide à cibler sur quels points il est important de concentrer nos efforts. Le plan de mise en oeuvre de RNCan (Annexe 1) souligne six thèmes (résultats prévus) qui correspondent à ces zones, et inclut un calendrier d'exécution échelonné sur les trois prochaines années. Les gestionnaires individuels sont responsables de mettre en oeuvre les pratiques de gestion moderne dans leurs sphères d'opérations. De plus, des leaders ont été identifiés pour chaque thème et ils travailleront en partenariat avec les gestionnaires afin d'implanter la fonction moderne de contrôleur à la culture du Ministère. L'Annexe 2 fournit de

Thèmes/Résultats prévus

1. Leadership démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication.
2. Les cadres de gestion des finances et des biens favorisent des dépenses judicieuses.
3. Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH appuient un milieu de travail de choix.
4. Une gestion du risque évoluée pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats.
5. Une éthique et des valeurs communes maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public.
6. La prestation de services répond mieux aux besoins des citoyens et

Le saviez-vous?

RNCan a été cité dans le Rapport du receveur général du Canada - 2000 (Chapitre 19) pour les « bonnes caractéristiques » de ses rapports de rendement ministériels. Le receveur général faisait référence aux **tableaux d'indicateurs de rendement « clairs et faciles à comprendre »** qui présentaient le rendement attendu, la tendance et l'état actuel du rendement pour chaque indicateur, une analyse de son importance et de sa relation avec les programmes de RNCan, et les actions du Ministère pour améliorer son rendement.

l'information sur les profils de financement et l'Annexe 3 est un tableau de concordance entre le Plan de modernisation, le Modèle de la capacité de gestion financière (niveau de contrôle 2) et le Plan de mise en oeuvre. Vous trouverez ci-dessous un résumé des points prioritaires classés par thème et des exemples de nos réalisations.

1. Leadership démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication

L'auto-évaluation de RNCan menée dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur a démontré que le Ministère pouvait améliorer la façon dont il définit son orientation stratégique et réoriente ses programmes, ses activités et ses ressources. Cette situation offre aux cadres supérieurs la possibilité de

démontrer leur leadership et leur adhésion aux pratiques de la fonction moderne de contrôleur. Elle donne également la possibilité de mieux intégrer le cadre de mesure du rendement du Ministère et de tenir compte de la politique de surveillance active approuvée récemment.

Depuis 1998, le Ministère a fait des progrès significatifs en ce qui concerne sa capacité d'évaluer sa planification et son rendement. Ces progrès incluent l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement, basé sur la participation des intervenants et les groupes de travail internes, qui inclut une série de buts, d'objectifs, d'indicateurs et de cibles. De plus, le Ministère a utilisé son modèle unique de rapport sur les indicateurs de rendement pour faire part aux membres du Parlement des progrès accomplis en matière de développement durable et de gouvernance. Ces progrès ont été reconnus à l'extérieur du Ministère, notamment par le vérificateur général du Canada. D'ailleurs, le Ministère a mis au point sur le Web un système de rapport sur le rendement et de gestion du rendement destiné à la Stratégie de développement durable. RNCan a également modernisé la présentation des rapports sur la planification et le rendement et a aligné sa stratégie de développement durable sur son cadre de planification, de rapport et de responsabilisation.

Le Ministère est en bonne position pour mettre en place un système de planification et de gestion du rendement mieux intégré. Cette opération se fera de la façon suivante :

- mise en valeur de la planification stratégique et meilleur alignement des programmes sur les priorités stratégiques;

Le saviez-vous?

Lors de la présentation de sa première Stratégie de développement durable (SDD) en 1997, RNCan a créé un système de gestion par point afin de faire le suivi de ses réalisations et de les présenter sous forme de rapport. **Ce système, accessible sur le Web, a été mis en place pour aider le personnel de RNCan à faire une mise au point sur ses réalisations en fonction des échéances qui avaient été fixées pour chaque point de gestion de la SDD du Ministère.** Lors de la présentation de la SDD - *Pour aujourd'hui et pour demain*, en février 2001, RNCan s'est engagé à publier des rapports d'étape accessibles au public sur le Web afin d'accroître sa transparence et de

Le saviez-vous?

La nouvelle politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert exige maintenant que les subventions et contributions comportent des cadres de gestion et de responsabilisation fondés sur les résultats (CGRR) et des études d'évaluation afin d'appuyer l'efficacité continue des programmes. Le récent Plan d'action 2000 sur le changement climatique du gouvernement du Canada comprend plus de quarante initiatives distinctes. Environ 20 d'entre elles comportent des subventions et des contributions. (Toutes les initiatives comportant des subventions et des contributions ainsi que les importantes initiatives qui n'en comportent pas doivent comprendre des CGRR ainsi que des études d'évaluation complètes.) Bien qu'elles augmentent la charge de travail, les CGRR garantiront que les programmes sont mieux conçus et gérés pendant

- renforcement des liens entre les plans d'activités sectoriels et le plan stratégique du Ministère;
- amélioration des méthodes pour définir les activités et les programmes prioritaires et élaborer des stratégies de financement appropriées;
- communication et promotion de l'utilisation du *Guide de la saine gestion 2001*;
- mise en œuvre de tous les aspects du cycle d'établissement de rapports sur la planification et le rendement;
- amélioration des cadres de mesure du rendement et d'information sur le rendement;
- intégration des initiatives centralisées et ministérielles en matière de gestion pour accomplir des progrès dans le contexte actuel.

2. Les cadres de gestion des finances et des biens favorisent des dépenses judicieuses

Lors de l'auto-évaluation effectuée par RNCan, certaines suggestions ont été faites, notamment concernant l'amélioration des outils et des techniques utilisés par les gestionnaires et l'élaboration de rapports et d'analyses comportant une valeur ajoutée. Il a également été question des effets positifs d'un meilleur contrôle des cadres de responsabilisation et de rapport, et de l'importance de former les gestionnaires et les experts fonctionnels. Le Bureau du vérificateur général préconise une meilleure gestion financière au sein des ministères et des organismes, et c'est pourquoi il a élaboré le Modèle de la capacité de gestion financière (MCGF) décrit à la page 5. De plus, le SCT propose que tous les ministères et les organismes se conforment à une norme minimale de gestion financière, telle que le niveau 2 du MCGF, d'ici l'automne 2002.

Depuis 1998, RNCan a beaucoup travaillé au renforcement de sa fonction de gestion financière. Ce travail est particulièrement visible dans le domaine de la gestion des contrats et dans la démarche menée pour se conformer à la Stratégie d'information financière (SIF) au 1^{er} avril 2001. Le Ministère est également en train de mettre au point treize modules de formation en ligne pour les gestionnaires et les experts fonctionnels. Il a aussi contribué à l'élaboration de l'outil de compétence de l'agent financier et a organisé des ateliers annuels pour les agents financiers et pour d'autres membres du personnel. RNCan travaille actuellement à un module d'immobilisations compatible avec le SFG et met à jour ses techniques de surveillance de l'approvisionnement et des marchés.

Le saviez-vous?

La version conviviale du Système financier du gouvernement (SFG) est une application créée par RNCan qui permet d'obtenir de l'information et des rapports sur la gestion financière. Il permet de répertorier les budgets, les dépenses et les engagements pour chaque projet du Ministère et chaque centre de responsabilité. Il contient plusieurs rapports financiers qui peuvent aider les gestionnaires et les agents administratifs à retracer tous les éléments de leur budget et à préparer leurs prévisions financières.

En septembre 2000, le module des cartes d'achat a été ajouté au SFG. Ce module permet aux détenteurs de carte d'achat et à leurs remplaçants d'enregistrer à l'extérieur du SFG les achats effectués au moyen de leur carte d'achat ministérielle.

Le saviez-vous?

En 1999, une **vérification de l'optimisation des ressources concernant la gestion des marchés de RNCan** dans la région de la capitale nationale et dans les bureaux régionaux a révélé qu'il était possible d'améliorer certains éléments du cadre de gestion des marchés et de promouvoir l'optimisation des ressources au sein du Ministère.

Suite à cette évaluation, RNCan a embauché un gestionnaire de marchés ministériel, augmenté le nombre d'employés de la Direction de la gestion financière qui négocient les contrats, élaboré et publié un guide de négociation des marchés, tenu des séances de formation mensuelles, conçu un site Web sur les marchés et le développe actuellement, commencé la mise à jour de ses systèmes financiers pour y inclure un nouveau module d'approvisionnement qui permettra de surveiller les activités de négociation de contrats dans tout le Ministère et amélioré la documentation sur la passation de marchés.

Ces actions sont nécessaires pour améliorer la prestation des services destinés aux gestionnaires, pour s'assurer que le Ministère respecte les politiques gouvernementales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement, et pour répondre aux exigences du niveau de contrôle 2 du

Notre objectif est de développer une stratégie et d'atteindre en priorité le niveau 2 du MGCF, ce qui nous permettra de prendre de bonnes décisions, d'exercer un contrôle approprié, de gérer le risque à long terme, et d'optimiser l'utilisation de nos ressources. Nous pourrions ainsi atteindre le niveau requis pour décembre 2002 et nous assurer qu'un régime efficace de surveillance active est en place pour la fonction de gestion financière. À long terme, RNCan devra se diriger vers le prochain niveau, le niveau d'information 3, pour décembre 2004.

Nous devons pour cela :

- élaborer des politiques et des cadres de gestion des finances, de l'approvisionnement et des biens adaptés aux besoins de RNCan;
- améliorer la surveillance des politiques et des pratiques financières ainsi que des systèmes de contrôle financier et les rapports à ce sujet; cette tâche inclut l'élaboration d'indicateurs de rendement pour la gestion financière;
- fournir des outils et des méthodes aux gestionnaires, plus particulièrement dans les domaines de la planification opérationnelle à long terme et de l'analyse commerciale;
- fournir de la formation concernant les politiques et les pratiques de gestion financière, les exigences de la SIF et les responsabilités liées à la fonction moderne de contrôleur;
- assurer l'intégrité des données financières et surveiller leur exactitude et leur rythme de publication;
- étudier les approches destinées à relier les systèmes d'information pour intégrer l'information financière et non financière;
- mener des analyses financières de valeur ajoutée et fournir des rapports financiers sur les sujets clés; ceux-ci incluent l'estimation des coûts des nouvelles propositions de politiques et de programmes

faites au Cabinet et le calcul des coûts ministériels et des coûts de soutien liés à la mise en place de ces propositions;

- élaborer un plan des ressources humaines destiné à attirer et à retenir le personnel financier du Ministère.

3. Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH appuient un milieu de travail de choix - recrutement, apprentissage et bien-être en milieu de travail

L'auto-évaluation de RNCan menée dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur indiquait que le Ministère pourrait devenir un milieu de travail de choix s'il favorisait et créait un environnement dans lequel l'apprentissage est continu et où les employés peuvent actualiser et accroître leurs connaissances et se perfectionner. Afin d'appuyer un milieu d'apprentissage continu, RNCan a adopté, en juin 2001, une nouvelle stratégie d'apprentissage intitulé Partenariats en apprentissage - Investissement conjoint employé-employeur.

Le saviez-vous?

En juin 2000, RNCan a réaffirmé l'orientation de la **Stratégie de maintien en poste, de renouvellement et de recrutement (3R)** qui fournit une projection de la gestion des ressources humaines sur cinq ans. Un des objectifs clés du Ministère est de devenir un employeur de choix.

En septembre 2000, RNCan a soumis un Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi qui avait pour but de supprimer les obstacles systémiques et de prendre les mesures nécessaires pour que le milieu de travail soit diversifié et ne laisse aucune place au harcèlement.

Les réalisations importantes pour l'année 2000-2001 incluent : les partenariats avec les organismes scientifiques pour évaluer les besoins futurs en recrutement dans le cadre de la Stratégie de placement des diplômés; l'élaboration d'un Programme de perfectionnement destiné aux gestionnaires scientifiques; un accord de responsabilité avec la Commission de la fonction publique sur la subdélégation en matière de dotation; et une participation active au Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), au CAP pour les Autochtones ainsi qu'au Programme de stagiaires en gestion dans le but de préparer les futurs cadres du Ministère.

Nos projets en cours incluent également de nombreux programmes pour les jeunes tels que la Stratégie emploi jeunesse, le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, les programmes d'alternance travail-études ainsi que les divers programmes de bourses d'études.

Dans le cadre de la phase II de La Relève, le Ministère a élaboré une stratégie de maintien en poste, de renouvellement et de recrutement (3R) sur cinq ans pour combler les besoins prioritaires en ressources humaines. Les résultats obtenus incluent à ce jour des ateliers de planification de carrière, de la formation sur l'élaboration de plans d'apprentissage et la mise en place d'un programme pilote de mentorat. Le Ministère favorise aussi le développement des collectivités fonctionnelles et d'autres collectivités. Les cadres moyens, les services administratifs et les groupes des politiques sont particulièrement actifs au sein de RNCAN. À ce jour, près de 4 000 employés ont assisté à des séances d'information obligatoires sur le harcèlement.

Les ressources humaines sont cruciales pour RNCAN dans l'accomplissement de son mandat. RNCAN participe à l'avancement du programme fédéral sur le recrutement, l'apprentissage et le bien-être en milieu de travail, grâce à ses nombreuses initiatives pour améliorer la gestion des ressources humaines au sein du Ministère mais aussi dans les ministères et organismes à vocation scientifique du gouvernement fédéral. Dans le cadre de la Stratégie des 3R, le Ministère mettra l'accent sur :

- la fourniture d'outils et de formation pour soutenir les gestionnaires dans leurs activités de recrutement et de dotation et aider les employés à se perfectionner;
- l'élaboration d'un programme de développement du leadership pour soutenir les employés qui désirent développer leurs compétences pour devenir gestionnaires;
- dans le cadre du Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi, la mise en place de programmes destinés à promouvoir le recrutement, l'avancement et le maintien en poste des employés des quatre groupes désignés pour l'équité en matière d'emploi et la participation au CAP pour les minorités visibles;
- l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage et l'application de la Norme générale de classification;
- l'application des recommandations du groupe de travail ministériel du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) pour faire écho aux résultats qu'il a obtenus;
- la mise en place de l'application Web destinée aux demandes de congé dans tout le Ministère.

4. Une gestion du risque évoluée pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats

Les résultats obtenus lors de l'évaluation des capacités soulignaient le besoin d'élaborer et de mettre en place un cadre de gestion intégrée du risque. L'accent a été mis sur l'importance d'intégrer ce cadre à la philosophie de RNCAN en matière de gestion.

Le Ministère a reçu des fonds pour examiner, définir et mettre en place un cadre de gestion intégrée du risque conforme à la politique du Conseil du Trésor. En se fondant sur d'autres activités liées aux risques, RNCAN a rédigé un document provisoire qui propose une approche ministérielle relative à l'établissement d'un cadre de gestion intégrée du risque qui tient également compte de la politique du SCT sur la surveillance active. Le concept de gestion du risque a été inclus dans le *Guide de la saine gestion 2001* de RNCAN. De plus, un document de travail intitulé *Accords engageant des tiers - types*

d'accords et questions de gouvernance définit les concepts d'atténuation et de gestion des divers risques inhérents à ce type d'accords. Plusieurs activités de gestion de RNCAN ont commencé. Au cours des trois prochaines années, RNCAN prévoit :

- approuver un cadre de gestion intégrée du risque au sein du Ministère;
- amorcer le déploiement horizontal du cadre;
- créer un comité inter-sectoriel de gestion du risque pour soutenir le programme;
- créer et utiliser des outils de gestion du risque (sectoriels et autres) tels que des séances de formation (voir le site Web);
- mener des projets pilotes et des projets de démonstration de risques dans l'ensemble du Ministère;
- participer au projet de gestion des risques du ministère de la Justice.

5. Une éthique et des valeurs communes maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public

RNCAN a reconnu la nécessité d'élaborer et de mettre en place un cadre d'éthique et de valeurs dans tout le Ministère. À ce jour, il a :

- renoué le dialogue sur l'éthique lors de séances de sensibilisation et de discussions de cas se déroulant dans la RCN et dans les bureaux régionaux;
- mené des discussions de cas sur « l'éthique en science » pour le Forum interministériel des gestionnaires scientifiques;
- intégré les valeurs et l'éthique dans le *Guide de la saine gestion 2001* de RNCAN;
- intégré de l'information sur les valeurs et l'éthique dans le document de travail *Accords engageant des tiers - types d'accords et questions de gouvernance* et dans d'autres directives pour garantir la protection de l'intérêt public dans les accords de collaboration;
- présenté le cours « Éthique et conflits d'intérêts » aux employés de RNCAN partout au Canada.

Dans un proche avenir, le Ministère continuera à échanger avec les employés, il inaugurerait un site Web sur l'éthique et les valeurs, il créera un bureau de divulgation interne et il se penchera sur la possibilité d'utiliser le Web pour mener des discussions de cas sur l'éthique en temps réel. La compréhension et la

Le saviez-vous?

L'un des secteurs de RNCAN a entrepris **une évaluation des risques dans tout le secteur** afin d'examiner ses ressources et ses services. Cet examen a permis la diffusion du concept de risque parmi tous les gestionnaires du secteur. Une liste des risques auxquels on peut s'exposer lors des processus d'approvisionnement et de passation de marchés, ainsi que les stratégies d'atténuation appropriées, a été dressée. Nous travaillons actuellement à changer notre philosophie pour être non seulement conscient des risques mais également pour les gérer comme un organisme avisé.

Le saviez-vous?

Le Ministère est en train de renouer le dialogue sur **l'éthique et les valeurs** afin d'établir des bases solides pour le développement du cadre de référence. Il accomplit cette tâche lors de séances de sensibilisation et de discussion sur l'éthique dans la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux. Entre autres, RNCAN a présenté un atelier sur l'éthique et les valeurs dans le cadre du Forum des gestionnaires scientifiques régionaux en mars 2001.

reconnaissance de l'éthique et des valeurs qui guident nos relations professionnelles aideront grandement le Ministère à atteindre ses buts et ses objectifs.

6. La prestation de services répond mieux aux besoins des citoyens et des clients

L'auto-évaluation de RNCan menée dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur a démontré que le Ministère pouvait améliorer la prestation de services dans les champs d'activité suivants : diffusion des lignes directrices du Ministère, enquêtes auprès des clients réguliers et compilation des résultats obtenus dans tout le Ministère. RNCan peut également faire preuve de plus de constance dans la mise en place de normes de service.

Le Plan d'excellence du Ministère s'est terminé le 31 mars 2000 et a contribué aux objectifs suivants :

- la mise en place de nos principes directeurs;
- la diffusion du *Guide de la saine gestion*;
- la mise en place de mesures sectorielles pour évaluer le degré de satisfaction des clients (enquête);
- l'enregistrement de treize laboratoires et divisions selon les normes ISO.

En réponse à l'Initiative d'amélioration des services du Conseil du Trésor, RNCan a élaboré un plan d'action pour évaluer les services offerts aux clients. Le travail sera effectué en collaboration avec RNCan en direct, pour ce qui est de l'identification des services, des clients et des normes de service. Les ministres du Conseil du Trésor ont fixé comme objectif d'améliorer d'au moins 10 p. 100 le taux de satisfaction de la population canadienne envers la prestation des services clés du gouvernement d'ici 2005.

RNCan mettra en place le Plan stratégique pour 2001-2004 relatif à son Initiative de gestion de l'excellence. Ce plan mettra l'accent sur le développement, la diffusion et la mise en œuvre de principes, de méthodes et d'outils de gestion de la qualité et comprendra la certification des services, des produits et des programmes par des entités externes. En plus des sondages destinés à mesurer la satisfaction des clients, d'autres initiatives d'excellence seront lancées, comme l'accroissement du nombre d'auto-évaluations organisationnelles au moyen du *Guide de la saine gestion 2001* et du manuel d'exercices qui l'accompagne; l'augmentation du nombre d'enregistrements ISO 9002, les accréditations en vertu du Guide 25 d'ISO/CEI, et le passage à ISO 9000:2000 pour les unités de RNCan déjà enregistrées à ISO 9000.

Le saviez-vous?

La Division des services aéronautiques et techniques (SAT) de RNCAN a obtenu le prestigieux « **Prix Canada pour l'excellence** ». Les SAT sont le premier organisme du gouvernement du Canada honoré par l'Institut national de la qualité (INQ). Ce prix récompense les remarquables réalisations de l'organisme et son excellence dans la mise en place de principes et de pratiques de la qualité. Ce prix encourage l'adoption de techniques de gestion de calibre mondial, favorise la communication et donne la possibilité d'échanger sur les meilleures pratiques telles que celles incluses dans le cadre de la qualité de l'INQ.

La division des SAT a subi des changements majeurs par suite de l'Examen des programmes : son budget a été réduit de plus de la moitié, l'obligeant à miser sur le recouvrement des coûts et la fidélité des clients, et elle a développé avec succès des produits et des services automatisés et numérisés. Depuis lors, elle s'est agrandie, s'est associée avec son fournisseur de services d'imprimerie cartographique et elle a embauché de nouveaux employés pour répondre à la demande. L'organisme a toujours mis l'accent sur la qualité lors de tous ces changements et c'est cette attitude qui l'a soutenu et lui a permis d'aller de l'avant.

Le saviez-vous?

ISO 9000 est une norme pour les systèmes de gestion de la qualité. Elle a été diffusée et acceptée internationalement comme méthode pour garantir la qualité d'un service ou d'un produit. À l'ère de la mondialisation, les organismes des secteurs privé et public essaient de répondre à ces normes afin d'être compétitifs. Le Conseil canadien des normes, ainsi que des représentants de plus de 100 pays, travaillent de concert avec l'Organisation internationale de normalisation dans le but de développer ces normes. **RNCAN est l'un des ministères fédéraux qui mettent en pratique les systèmes de gestion de la qualité ISO dans plusieurs de leurs unités organisationnelles.**

Les unités organisationnelles ministérielles suivantes ont déjà obtenu leur certification ISO 9000 : le Centre d'information topographique (Sherbrooke), les Services aéronautiques et techniques, le Projet canadien des matériaux de référence certifiés, le Groupe des services d'analyse, le Laboratoire canadien de recherche sur les explosifs, le Laboratoire de caractérisation, le Groupe de l'énergie pour procédés à hautes températures, le Programme de traitement et de catalyse environnementale, la Division des services cartographiques, le Laboratoire minier des technologies avancées de combustion et le Laboratoire des mines et des sciences minérales.

Rapports sur les progrès

Le Ministère continuera à fournir des rapports annuels sur les progrès au Comité de gestion du Ministère dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Il est possible de consulter ces rapports et le plan de mise en oeuvre sur le site Web suivant :
<http://www.nrcan.gc.ca:80/css/fmb/emp/ppr/mc.htm>

IV Conclusion

La fonction moderne de contrôleur fait partie intégrante des efforts de RNCan visant à intégrer diverses initiatives de gestion du Ministère et du gouvernement. Elle est essentielle à la réussite du programme *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Pour que sa mise en oeuvre soit une réussite, la fonction moderne de contrôleur doit faire partie des pratiques de gestion de tous les niveaux du Ministère. Des communications convaincantes et efficaces sont essentielles afin d'assurer que les gestionnaires de tous les niveaux reconnaissent l'importance de la fonction moderne de contrôleur afin de réaliser la vision du Ministère.

Le Ministère continuera donc à travailler avec le Bureau de modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères, au cours des trois prochaines années, afin de pousser encore plus loin les pratiques et contrôles de gestion modernes. Ces liens permettront également au Ministère de relever le défi rattaché à la mise en oeuvre de la politique gouvernementale sur la surveillance active. Par exemple, il mettra en place des programmes de gestion du risque et de valeurs et d'éthique, lancera d'autres initiatives liées au cadre de la fonction moderne de contrôleur, et soutiendra activement les démarches effectuées pour atteindre les objectifs du programme *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Annexes

1. Plan de mise en oeuvre et calendrier d'exécution

Résultats	Jalons	2001-2002	2002-2003	2003-2004
1. Leadership démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication.	améliorer le processus de planification stratégique du Ministère, notamment appuyer les processus de détermination des priorités et d'harmonisation des programmes	✓	✓	
	mieux intégrer le Cadre de mesure du rendement du Ministère	✓	✓	✓
	élaborer un échéancier intégré des initiatives visant à améliorer la gestion	✓		
	communiquer et promouvoir l'utilisation du <i>Guide de la saine gestion 2001</i>	✓	✓	✓
2. Les cadres de gestion des finances et des biens favorisent des dépenses judicieuses.	renforcer les cadres de gestion financière et de responsabilité comptable	✓		
	mettre en place des cadres de gestion des immobilisations et des biens	✓	✓	
	fournir des outils et des techniques aux gestionnaires	✓	✓	✓
	fournir de la formation aux gestionnaires et aux experts fonctionnels	✓	✓	✓
	améliorer la surveillance des politiques et des pratiques financières et des systèmes de contrôle financiers, et les rapports sur le rendement associés	✓	✓	✓
	transfert ciblé de la SIF aux gestionnaires	✓	✓	
	développer une stratégie pour l'intégration des systèmes financiers et non financiers	✓	✓	✓
	élaborer et mettre en place un modèle afin de déterminer les coûts ministériels et de soutien des nouvelles activités ou de l'expansion des activités	✓		
	développer un plan des ressources humaines pour attirer et retenir le personnel financier	✓		
	établir une stratégie et atteindre le niveau 3 du MCGF		✓	✓

Résultats	Jalons	2001-2002	2002-2003	2003-2004
3. Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH appuient un milieu de travail de choix.	mettre en place le plan d'action pour l'équité en matière d'emploi et favoriser la création d'un milieu de travail sans obstacles et la diversité au sein de l'effectif	✓	✓	✓
	donner de la formation sur la dotation basée sur les valeurs	✓	✓	
	développer un plan d'action pour encourager l'utilisation des langues officielles en milieu de travail	✓		
	créer des programmes de leadership et des ateliers d'aide à la carrière et donner des ateliers de planification de carrière	✓		
	élaborer une politique sur les affectations et créer un site Web connexe, et réviser la politique relative à l'évaluation du rendement	✓		
	revoir la participation du Ministère dans les programmes de perfectionnement professionnel (CAP, PSG)	✓	✓	✓
	élaborer et mettre en place des stratégies de planification et de recrutement des ressources humaines et mettre en place des stratégies d'apprentissage et de perfectionnement	✓		
	mettre en place un projet de mentorat électronique et élaborer un programme d'orientation	✓		
	effectuer des sondages sur le degré de satisfaction des employés (dans tout le gouvernement ou au sein du Ministère)		✓	
	mettre en place une application destinée aux demandes de congé sur le Web pour l'ensemble de RNCan	✓		
4. Une gestion du risque évoluée pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats.	approuver un cadre de gestion intégrée du risque à RNCan	✓	✓	
	amorcer le déploiement horizontal du cadre		✓	✓
	établir un comité inter-sectoriel de gestion des risques pour soutenir l'élan	✓		
	créer et utiliser des outils de gestion du risque sectoriels et autres comme de la formation			✓
	mener des projets pilotes et des projets de démonstration du risque dans l'ensemble du Ministère	✓	✓	✓

Résultats	Jalons	2001-2002	2002-2003	2003-2004
5. Une éthique et des valeurs communes maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public.	maintenir un dialogue continu avec les employés	✓		
	étudier l'utilisation du Web pour mener des discussions de cas sur l'éthique en temps réel	✓		
	mettre en place les programmes d'éthique et de valeurs qui ont été approuvés		✓	✓
	évaluer l'efficacité des programmes d'éthique et de valeurs du Ministère			✓
6. La prestation de services répond mieux aux besoins des citoyens et des clients.	accroître le nombre d'auto-évaluations en utilisant le <i>Guide de la saine gestion</i> , le manuel d'exercice et les plans d'amélioration de la gestion	✓	✓	✓
	augmenter le nombre d'enregistrements ISO 9000 et d'accréditations en vertu du Guide 25 d'ISO/IEC	✓	✓	✓
	améliorer les unités enregistrées ISO 9000 pour qu'elles répondent aux normes ISO 9000-2000	✓	✓	✓
	élaborer et mettre en place l'Initiative d'amélioration des services de RNCan	✓	✓	✓
	utiliser les normes de service et les enquêtes sur le degré de satisfaction des clients régulièrement, à l'échelle sectorielle et ministérielle		✓	✓

2. Profil du financement (en milliers de dollars)

Thèmes et initiatives	1998-1999	1999-2000	2000-2001	Fonc. mod. cont. 2001-2002	Autres fonds du SCT 2001-2002	Fonds min. 2001-2002	Totaux
Fonction moderne de contrôleur - Bureau de projets	50	237	92	55	*	*	434
Leadership							
• planification stratégique/harmonisation des programmes	*	*	*	*	*	*	*
• module de mesure du rendement	*	*	*	40	*	*	40
• programme de gestion intégrée	*	*	*	60	*	*	60
• promouvoir et communiquer le <i>Guide de la saine gestion 2001</i>	*	*	*	*	*	*	*
Gestion des finances et des biens							
• cadres de gestion financière et de responsabilisation	*	*	*	*	*	*	*
• cadres de gestion des immobilisations et des biens	*	*	*	*	*	100	100
• outils et techniques	*	*	*	*	*	*	*
• fournir de la formation aux gestionnaires	*	*	*	66	*	*	66
• surveillance et rapports financiers	*	*	*	50	*	*	50
• mise en oeuvre de la SIF, examen de la qualité et déploiement	*	438	370 376	*	285	120	1589
• élaborer un modèle de détermination des coûts	*	*	*	*	*	*	*
• meilleure intégration des systèmes financiers et non financiers	*	*	*	*	*	200	200
• plan des RH de la collectivité financière	*	*	*	*	*	*	*
Pratiques rehaussées pour la gestion des RH							
• PAEE	*	*	*	*	*	310	310
• dotation axée sur des valeurs	*	*	*	*	*	*	*
• PALO	*	*	*	*	*	*	*
• programme de leadership et ateliers de gestion de carrière	*	*	*	*	*	*	*
• développement de site Web et de politiques	*	*	*	*	*	*	*
• examen du programme CAP, PSG	*	*	*	*	*	*	*
• stratégie de planification des RH/recrutement, etc.	*	*	*	30	*	*	30
• e-mentorat et orientation	*	*	*	*	*	*	*
• application pour les demandes de congé sur le Web	*	*	*	*	*	100	100
Gestion du risque évoluée	*	*	125	55	*	243	423

Valeurs et éthique communes	*	*	26	154	*	*	180
Amélioration des services afin de répondre aux besoins des citoyens et des clients	*	*	*	*	*	*	*
Totaux	50	675	989	510	285	1073	3582

* On utilisera les ressources existantes; les coûts n'ont pas été établis séparément.

3. Comparaison entre le plan de modernisation de la fonction de contrôleur, le plan de mise en oeuvre de la fonction moderne de contrôleur à RNCan, et le modèle de la capacité de gestion financière, niveau de contrôle 2

Plan de modernisation de la fonction de contrôleur	Plan de mise en oeuvre de la fonction moderne de contrôleur à RNCan	Modèle de la capacité de gestion financière Niveau de contrôle 2
<p>1. LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> S engagement et communications S planification opérationnelle et distribution de ressources S intégration de tous les éléments pour améliorer l'efficacité du processus décisionnel S surveillance et rétroaction S priorités aux questions stratégiques 	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> S mise en place de processus de planification stratégique/d'harmonisation des programmes S élaboration d'un programme de gestion intégrée S communication et promotion de l'utilisation du <i>Guide de la saine gestion 2001</i> 	<p>ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> S établissement, mise en place et transmission des structures, des politiques et des principes directeurs de l'organisme
<p>2. PERSONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> S évaluation des capacités et analyse des lacunes S profils de compétences et enquêtes S plans de formation et de perfectionnement S gestion du rendement et primes de rendement S environnement et programmes favorisant l'apprentissage S mise en place d'un cadre de gestion des ressources humaines S incitatifs appropriés pour stimuler les résultats 	<p>CADRES DE GESTION DES FINANCES ET DES BIENS</p> <ul style="list-style-type: none"> S élaboration d'un plan des ressources humaines pour attirer et retenir le personnel financier <p>MILIEU DE TRAVAIL DE CHOIX</p> <ul style="list-style-type: none"> S mise en place de stratégies d'apprentissage et de perfectionnement S mise en place de la dotation basée sur des valeurs S création de programmes et de trousseaux de formation S sondages réguliers sur le degré de satisfaction des employés S actions en faveur de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'utilisation des langues officielles en milieu de travail 	
<p>3. VALEURS ET ÉTHIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> S définition d'un cadre S sensibilisation et formation S établissement de normes et d'un code S régime de surveillance 	<p>VALEURS ET ÉTHIQUE COMMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> S dialogue continu avec les employés S étude pour déterminer si le Web peut être utilisé pour mener des discussions de cas sur l'éthique en temps réel S mise en place du programme d'éthique et de valeurs qui a été approuvé S évaluation de l'efficacité du programme au sein du Ministère 	

Plan de modernisation de la fonction de contrôleur	Plan de mise en oeuvre de la fonction moderne de contrôleur à RNCan	Modèle de la capacité de gestion financière Niveau de contrôle 2
<p>4. INFORMATION SUR LE RENDEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> S normes, maintenance du système et mises à jour S intégration de l'information financière et non financière; liens entre les ressources et les plans et résultats réels S collecte et validation de données S analyse et mesure des résultats 	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> S intégration plus poussée du cadre ministériel de gestion du rendement <p>CADRES DE GESTION DES FINANCES ET DES BIENS</p> <ul style="list-style-type: none"> S renforcement des cadres de gestion financière et de responsabilisation S mise en place des cadres de gestion des finances et des biens S outils et techniques destinés aux gestionnaires S formation destinée aux gestionnaires et aux experts fonctionnels S transfert ciblé de la SIF aux gestionnaires S élaboration d'une stratégie pour intégrer les systèmes financiers et non financiers S élaboration et mise en place d'un modèle afin de déterminer les coûts ministériels des nouvelles activités ou de l'expansion des activités S élaboration d'un plan des ressources humaines pour attirer et retenir le personnel financier S élaboration d'une stratégie pour atteindre le niveau 3 du MCGF 	<p>CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES DONNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> S établissement, maintien et diffusion des politiques de contrôle interne S création de contrôles de la rentabilité S mise en place d'une structure de gestion des données de l'organisme et de procédures pour assurer l'intégrité des données <p>CONTRÔLE DES OPÉRATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> S suivi et surveillance des progrès effectués dans le cadre des plans et de l'utilisation des ressources, analyse des écarts et des manquements par rapport aux objectifs prévus
<p>5. GESTION DU RISQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> S établissement et utilisation de cadres détaillés S sensibilisation au risque d'entreprise S création d'outils et accessibilité de la formation 	<p>GESTION DU RISQUE ÉVOLUÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> S approuver un cadre de gestion intégrée du risque au sein du Ministère; S amorcer le déploiement horizontal du cadre; S créer un comité inter-sectoriel de gestion du risque pour soutenir le programme; S créer et utiliser des outils de gestion du risque (sectoriels et autres) tels que des séances de formation; S mener des projets pilotes et de démonstration de risques dans l'ensemble du Ministère. 	<p>GESTION ET CONTRÔLE DES RISQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> S environnement de contrôle au sein de l'organisme S gestion des contrôles internes S planification, rédaction de rapports et contrôle des opérations

Plan de modernisation de la fonction de contrôleur	Plan de mise en oeuvre de la fonction moderne de contrôleur à RNCan	Modèle de la capacité de gestion financière Niveau de contrôle 2
<p>6. GÉRANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> S SIF et comptabilité d'exercice S outils et infrastructure de soutien appropriés S systèmes de contrôle appropriés S analyse rigoureuse des options, des conseils et de la fonction de remise en question S sensibilisation et formation S plans de vérification et d'évaluation 	<p>CADRES DE GESTION DES FINANCES ET DES BIENS</p> <ul style="list-style-type: none"> S amélioration de la surveillance et des rapports de rendement liés aux politiques et pratiques financières et aux systèmes de contrôle financiers S transfert ciblé de la SIF aux gestionnaires S élaboration d'une stratégie pour intégrer l'information financière et non financière S mise en place de cadres de gestion des immobilisations et des biens 	<p>COMPTABILITÉ GÉNÉRALE</p> <ul style="list-style-type: none"> S établissement et diffusion des politiques et des procédures comptables S transmission de conseils et de directives fonctionnels S respect des exigences en matière de rédaction de rapports financiers et de traitement des données financières <p>FINANCEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> S estimation des fonds requis, préparation et approbation des demandes de fonds et suivi des besoins en matière de financement
<p>7. RESPONSABILISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> S rédaction d'un plus grand nombre de rapports concis ou approfondis destinés au Parlement S accessibilité de l'information sur le rendement S élargissement de la responsabilité interne liée au rendement et aux résultats S plus grande transparence de la fonction publique 	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> S élargissement du Cadre de gestion du rendement ministériel <p>CADRES DE GESTION DES FINANCES ET DES BIENS</p> <ul style="list-style-type: none"> S atteinte du niveau de contrôle 2 du MCGF S mise en place des cadres de gestion des immobilisations et des biens <p>AMÉLIORATION DES SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> S accroissement du nombre d'enregistrements et d'accréditations ISO/IEC S élaboration et mise en place d'une initiative d'amélioration des services au sein de RNCan S régularisation de l'utilisation des normes de service et des sondages sur le degré de satisfaction des clients 	<p>PLANIFICATION ET BUDGET</p> <ul style="list-style-type: none"> S évaluation des activités, des délais et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, élaboration des plans d'action et établissement des budgets <p>RAPPORTS DE GÉRANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> S définition des exigences concernant la rédaction de rapports S diffusion des exigences et des délais S distribution des responsabilités liées à la préparation, la surveillance, la révision et l'approbation des rapports S rédaction et distribution des rapports